



**Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Ve Milli Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi (Kütahya İli)**

Yahya ALTINKURT<sup>1</sup>, Ali BALI<sup>2</sup>

**Özet:** Bu araştırmanın amacı, Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nde (MEM) görev yapan çalışanların ve kurumdan hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın, kurum çalışanları ve kurumdan hizmet alanlar olmak üzere iki evreni bulunmaktadır. Kurum çalışanları evrenini 2007 yılında Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan 104 kişi, kurumdan hizmet alanlar evrenini Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alan kurum çalışanları ile öğrenci velileri oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında; "Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlar Anketi" ve "Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Hizmet Alanlar Anketi" kullanılmıştır. Araştırmada genel olarak; kurum çalışanlarının memnuniyet düzeyi düşük, kurumdan hizmet alanların ise daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, bu verilere göre çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Planlama, Stratejik Yönetim, SWOT Analizi

**Determining The Opinions Of National Local Education Authority Employees And Service Takers About The Organization From The Perspective Of Strategic Planning Affords (The City Of Kutahya)**

**Abstract:** The purpose of this study is to determine the opinions of the employees who serve for National Local Education Authority (NLEA) in Kütahya and the opinions of the service takers from the NLEA about the organization itself. The research was conducted by the use of survey method. The research has two different populations: employees and service takers. The employee population constitutes 104 employees who work at National Local Education Authority (NLEA) of Kütahya in 2007 and the service takers population constitutes the employees working for organization which take service from the National Local Education Authority (NLEA) of Kütahya and parents of the students. The data that was needed to attain the aims of this research was collected by means of a survey entitled "NLEA Employees Questionnaire" and "NLEA Service Takers Questionnaire". With this research, generally, it was found that satisfaction level of people working for organization was low and of service takers was higher. Strengths and weaknesses; opportunities, and threats of the organization were determined according to the findings by which several suggestions were developed.

**Keywords:** Strategy, Planning, Strategic Management, SWOT Analysis

## GİRİŞ

Birer açık sistem olan örgütler, çevrelerinde gerçekleşen değişme ve gelişmelerden doğrudan etkilenmekte ve değişen çevre koşullarına yanıt vermek durumunda kalmaktadırlar (Bayrak, 2000: 7). Dünyada yaşanan hızlı değişimler ile birlikte yönetim anlayışında da değişimler olmaktadır. Yönetim anlayışında eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, görüşler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmaktadır (Aktan, 2003: xi). Bu değişimler, diğer tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır (Gümüşeli, 2001).

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana özellikle işletme yönetimi alanyazınına girmiş bulunmaktadır (Eren, 1998: 12). Alanyazında stratejik yönetim, örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için sürdürülebilir

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, KÜTAHYA

<sup>2</sup> Müdür Baş Yrd. Atatürk Anadolu Tek. ve EML. KÜTAHYA

bir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik çabalar olarak tanımlanmaktadır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999; Thomson ve Stricland, 2001).

Stratejik planlama kavramı ise stratejik yönetim kavramından önce ortaya çıkmış ve uygulanmaya başlamıştır. II. Dünya savaşı yıllarında ortaya çıkan stratejik planlama kavramı; ilk olarak askeri alanda, daha sonra da sanayi örgütlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Yaygın olarak yüksek öğretim örgütlerinde kullanımı 1970'li yıllarda, diğer okul düzeylerinde ise 1980'li yıllarda olmuştur (Işık ve Aypay, 2004: 349). Türkiye'de ise MEB tarafından 1999 yılında tebliğler dergisinde yayınlanan, "TKY uygulama yönergesi" ile ilk ve ortaöğretim örgütlerinde TKY ile birlikte stratejik planlama çalışmaları da sürdürülmektedir (MEB, 1999).

Genellikle kâr amacı gütmeyen örgütler olmaları nedeniyle, kamusal kaynakları kullanan eğitim örgütlerinin daha iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kıt olan kamu kaynaklarının; etkili, verimli ve rakipleriyle rekabet edebilecek şekilde kullanımı, ancak iyi bir planlama ile sağlanabilir (Güçlü, 2003: 62). Stratejik planlamanın en önemli yönü, uzun dönemli kararlarla ilgilidir. Bunlar genelde, tam belirli olmayan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili kararlardır (Ambler, 1999). Son yıllarda stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabalarının, geleneksel planlamaya alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Aksu, 2002; Nartgün, 2003: 290-291).

Eğitim örgütlerinin, günlük sorunların çözümüne, aylık ya da yıllık hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan klasik planlamanın yerine, hem günlük sorunları, aylık ya da yıllık hedefleri kapsayan, hem de gelecekte örgütün karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri öngörerek örgütün güçlenmesine olanak sağlayan stratejik planlamaya yönelmeleri doğru bir yaklaşımdır (Dinçer, 1998: 36-38). Bu yönüyle stratejik planlama, hem geleneksel planlama etkinliklerini kapsamakta, hem de geleneksel planlamaya göre örgüte önemli bir esneklik kazandırmaktadır (Ağaoğlu, Şimşek ve Altinkurt, 2006: 44).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir ögesidir ve stratejik yönetimden ayrı düşünülemez (Ülgen ve Mirze, 2004: 36). Stratejik planlamayı stratejik yönetimden ayrı düşünmek, yönetimin planlama dışındaki işlevlerini göz ardı etmek anlamına gelir. Bu durum, hazırlanan planın uygulama başarısı düşüren, rafları süsleyen ancak uygulanmayan ve geliştirilmeyen planlar anlamına gelmektedir.

Stratejik planlamada önemli aşamalardan biri, mevcut durum analizidir. Örgütün mevcut durumunu belirlemeden, geleceğe ilişkin planlar yapması ve stratejiler oluşturması olanaklı değildir. Stratejik analizlerle örgütler, "neredeyiz?" sorusuna yanıt verebilirler. İşe nereden başlanacağı bilinirse, nerede olunmak istendiğinin belirlenmesi de çok daha kolay olacaktır (Akat, 1998: 48). Kurumun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle temel yeteneklerinin ne düzeyde olduğunu, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu, hangi yönlerinin eksik olduğunu, kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir (Campbell ve Luchs, 2002). Dolayısıyla bu analiz, örgütün kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olur.

Durum analizinde örgütün yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü etkinlikler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kurum tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, örgütün hangi örgütlerle eşgüdüm içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi unsurlar değerlendirilir. Örgütün etkinlik gösterdiği alanlarda Türkiye ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (DPT, 2006: 15). Özetle, stratejik analiz aşamasında, örgütün iç ve dış çevresini analiz etmesi gerekmektedir. Örgütlerin iç ve dış çevre analizini yaparak mevcut durumun incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması ile bunların çevre şartlarına uyumlu hale getirilmesinde kullanılan en yaygın teknik GZFT (Güçlü yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) ya da başka bir adla SWOT analizidir (Lumpkin ve Dess, 2003: 43). GZFT analizinin öğeleri örgütler için şu anlamları ifade etmektedir (Aktan, 1999: 33; 2004; Keenan, 1996: 13-20; Ülgen ve Mirze, 2004: 65).

**Güçlü Yönler (Strengths):** Örgütün sahip olduğu yetenekler ile rakiplerine göre daha etkili ve verimli olduğu durumlardır.

**Zayıf Yönler (Weaknesses):** Örgütün geliştirebileceği ya da geliştirmesi gereken, rakiplerine göre daha az etkili olduğu durumlardır.

**Fırsatlar (Opportunities):** Çevrenin örgüte sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli koşullardır.

*Tehditler (Threats):* Çevrede oluşan ve örgütün varlığını sona erdirebilecek, ya da gelişimini durdurabilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır (DPT, 2006: 15):

- Örgütün yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi.
- Örgütün etkinlik alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi.
- Paydaş analizi (örgütün hedef kitleleri ve etkinliklerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi).
- İç çevre analizi (örgütün yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, örgüt kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi).
- Dış çevre analizi (örgütün etkinlik gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

Örgütün iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemlerin) oluşturduğu ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 65). Örgütün sahip olduğu kültürü, insan kaynaklarının niteliği, etkinliklerinin çeşitliliği ve kalitesi, fiziki ve donanım yeterlikleri, parasal kaynaklarını yerinde kullanması, örgütün bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine etki etmektedir (Ağaoğlu ve diğ., 2006: 45). Dış çevre ise, örgütün etkinlikte bulunduğu çevredir. Örgüt açısından dış çevre, hem doğrudan etkileşimde bulunduğu yakın çevre hem de doğrudan etkileşimde bulunmasa bile dolaylı olarak örgütü etkileyen uzak çevreden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 80). Örgütün çevresinde yer alan tedarikçiler, yerel yönetimler, sanayi örgütleri, yasal düzenlemeler vb. yakın çevresini oluştururken; dünyadaki bilgi, teknoloji, iletişim, ekonomi, politika vb. alanlardaki değişimler uzak çevresini oluşturmaktadır (Ağaoğlu ve diğ., 2006: 45). Örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi, iç ve dış çevresel değişmelere uyum sağlamasına, çevresel etmenlerdeki değişimlerin örgüte sağladığı fırsatların değerlendirilmesine, oluşabilecek tehditlerin önceden tahmin edilerek önlemler alınmasına bağlıdır. Hatta örgütün etkili stratejiler belirleyerek, tehditleri fırsatlara dönüştürme olanağı da bulunmaktadır (Altinkurt, 2007: 44).

Eğitim hizmetlerinde bakanlığın illerdeki kolu olan milli eğitim müdürlükleri, il içindeki resmi ve özel her türlü eğitim örgütünü ve eğitim eylemlerini denetleme yetkisine sahip olup, bunların genel eğitim politikalarına uygun olarak yönlendirilmesinden sorumludurlar (Kaya, 1999: 181). Aracı üst sistem olan milli eğitim müdürlüklerinin görevi, kendilerine bağlı sistemlerin üretimine yön verecek yönetsel kararlar üretmektir (Başaran, 1996: 25). Milli eğitim müdürlükleri, il içinde üst düzeyde karar verme, planlama, etkileme, eşgüdüm ve denetleme merkezleridir. Bu özellikleri ile il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri eğitim sisteminin stratejik öğelerdir. Dolayısıyla bu örgütlerin bugün ve gelecekteki etkiliği, eğitim sisteminin başarısı ve toplumun gelişmesi açısından yaşamsal önem taşımaktadır.

Milli eğitim müdürlüklerinin ve diğer eğitim örgütlerinin yukarıda belirtilen nedenlerle değişimlerinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Ancak bu nedenlerin yanında değişimi zorlayan etmenler de bulunmaktadır. Kalkınma Planlarında ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9.maddesiyle kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmıştır. Bunun yanında, DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir. Buna göre; stratejik planlama çalışmalarının, kapsamdaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dahilinde yürütülmektedir. Söz konusu takvimine göre, MEB 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını 2009 tarihine kadar hazırlaması gerekmektedir (MEB, 2006).

Yukarıda belirtilen gerekçelerle Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü’nde 2006 yılı sonunda stratejik planlama çalışmalarına başlanmıştır. Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü’nün stratejik planlama çalışmalarından bazıları aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Öncelikle Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından, araştırmacıların da içinde bulunduğu 9 kişiden oluşan stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur. 2007 yılı ocak ayında, özel bir danışmanlık şirketinden stratejik planlama eğitimi alınmıştır. Bu eğitime; Milli Eğitim Müdürü başta olmak üzere Milli Eğitimde çalışan tüm yöneticiler, stratejik planlama ekibi, şefler ve diğer çalışanları temsilen birer çalışan katılmıştır. Bu etkinlikte, ekipler oluşturularak, Milli Eğitim Müdürlüğü’nün vizyon ve misyon bildirimini gözden geçirilerek yenilenmiştir. Ekip çalışmalarında beyin fırtınası yöntemi sıklıkla kullanılmıştır. Fikirlerin birleştirilmesi veya önem derecesine göre

gruplandırılmasında Nominal Grup Tekniği ve İlişki Diyagramlarından yararlanılmıştır. Stratejik planın oluşturulabilmesi için GZFT ile iç ve dış çevre analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu analizin gerçekleştirilmesi için birçok kurum (resmi, özel, sivil toplum kuruluşları) ile birlikte çalışılmış, çeşitli araştırmalar yapılmıştır. “Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının ve Milli Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi” adlı bu çalışma da GZFT analizinde yararlanılan araştırmalardan biridir. Aşağıda bu araştırma yer almaktadır.

## YÖNTEM

Araştırmanın amacı; Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görev yapan çalışanların ve kurumdan hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan durumu varolduğu şekilde betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1994: 77).

Araştırmanın, kurum çalışanları ve kurumdan hizmet alanlar olarak iki evreni bulunmaktadır. Kurum çalışanları evrenini 2007 yılında Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görev yapan 104 kişi oluşturmaktadır. Evrene ulaşma güçlüğü olmadığı dikkate alınarak örneklem alma yoluna gidilmeyip “kendini örnekleyen evren” (Çilenti,1984: 137) çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Kurumdan hizmet alanlar evrenini 2007 yılında Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı il merkezindeki resmi/özel okulların yöneticileri, öğretmenleri ve okul-aile birliği üyesi öğrenci velileri ile ilçe milli eğitim müdürlükleri çalışanları oluşturmaktadır. Milli Eğitim Müdürlüğü’nden hizmet alanlara ulaşma güçlüğü nedeniyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak; “oransız küme örnekleme” yöntemi seçilmiştir (Karasar, 1994: 115). Tesadüfi olarak seçilen 10 resmi/özel okulların yöneticileri, öğretmenleri, okul-aile birliği üyesi öğrenci velileri ile 5 ilçe milli eğitim müdürlüğünün çalışanları olmak üzere 500 kişi örneklem grubunu oluşturmuştur.

Araştırmada Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının memnuniyetine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde 29 maddelik “MEM Çalışanlar Anketi”, kurumdan hizmet alanların memnuniyetlerinin belirlenmesinde 19 maddelik “MEM Hizmet Alanlar Anketi” kullanılmıştır. Gerekli alanyazın taraması yapılarak, Altinkurt tarafından geliştirilen veri toplama araçlarının kapsam geçerliği için uzman görüşü alınmıştır. “MEM Çalışanlar Anketi” için kurum çalışanları sayısının az olması nedeniyle yapı geçerliği için faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi yapılabilmesi için; örneklem büyüklüğü konusunda alanyazında farklı ölçütler ve görüşler bulunmaktadır. Örneğin Preacher ve MacCallum’e (2002) göre en küçük örneklem büyüklüğü 100 ile 250 arasında olması gerekmektedir. Tavşancıl’a (2002: 51) göre ise örneklem büyüklüğü, madde sayısının en az beş katı, hatta 10 katı olmalıdır. Dolayısıyla “MEM Çalışanlar Anketi” için uzman görüşleri geçerlik için yeterli kabul edilmiştir. “MEM Hizmet Alanlar Anketi”nin yapı geçerliği için faktör analizi yapılmıştır. “MEM Hizmet Alanlar Anketi” için örneklem büyüklüğü yukarıda belirtilen ölçütlere uygundur. Ayrıca yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,961 olarak hesaplanmıştır. Dolayısı ile örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması gerekmektedir. Barlett testi sonucunda ( $p < 0.000$ ,  $\chi^2 = 5456.474$ ) dağılımın normal olduğu belirlenmiştir (Tavşancıl, 2002). Analiz sırasında, faktör yük değeri iki madde dışında 0,45’in üzerinde hesaplanmış, bu iki maddeden 0,30’un altında olan bir madde değerlendirme dışı bırakılmıştır (Büyüköztürk, 2002: 118). Yapılan faktör analizi, ölçeği iki faktör altında toplamış ve bu iki faktörün açıkladığı toplam varyans %68,661 büyüklüğünde bir varyans açıklamıştır. Tablo 1’de verilen 1-7. maddeler birinci faktörü; 8-18. maddeler ikinci faktörü oluşturmaktadır. Birinci faktöre MEM’e ilişkin “bireysel memnuniyet”, ikinci faktöre ise “kurumsal (topluma yarar, kurumlararası işbirliği vb.) memnuniyet” boyutu adı verilmiştir.

Veriler toplandıktan ve istatistik programına girildikten sonra, Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak anketin iç tutarlılığı tespit edilmiştir. İç tutarlılık; anketin ölçtüğünü varsaydığımız nitelikleri ölçen sorularının, kendi içlerinde ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru grubu oluşturduklarını tespit eder. İç tutarlılık, alfa katsayısı hesaplanarak bulunur. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken, birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder (Özdamar, 1997: 493). Yapılan istatistiksel çözümleme sonucu, “MEM Çalışanlar Anketi” için alfa katsayısı  $\alpha = 0,86$ ; “MEM Hizmet Alanlar Anketi” için  $\alpha = 0,96$  olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısının 0,80 ile 1 arasında olması veri toplama araçlarının yüksek derecede güvenilir ölçekler olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1997: 500).

“MEM Çalışanlar Anketi”, evrenin tümüne uygulanmış ancak çalışanların %62’si (65 çalışan) anketi yanıtlamıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi sonucunda, yönergeye uygun doldurulmayan 4 anket değerlendirme dışı bırakılmış, 61 anket (%58) değerlendirmeye alınmıştır. “MEM Hizmet Alanlar Anketi” ise örneklem grubundaki 500 kişiye dağıtılmış ancak 393 anket yanıtlanmıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi sonucunda, yönergeye uygun doldurulmayan 3 anket değerlendirme dışı bırakılmış, 390 anket (%79) değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır. Çalışanların ve hizmet alanların kuruma ilişkin görüşleri belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, ölçek 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Anketi yanıtlayanların, Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü’ne ilişkin görüşlerinin yorumlanmasında kullanılan aritmetik ortalama aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

4,20-5,00	her zaman
3,40-4,19	çoğu zaman
2,60-3,39	ara sıra
1,80-2,59	çok az
1,00-1,79	hiçbir zaman

Bulguların yorumlanmasına; ‘her zaman’ ve ‘çoğu zaman’ seçenekleri memnuniyet, ‘ara sıra’, ‘çok az’ ve ‘hiçbir zaman’ seçenekleri ise memnuniyetsizlik olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada verilerinin çözümlenmesinde SPSS 10.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

### BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırma sorununun çözümlenmesi amacı ile toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir. Her bir amaca ilişkin istatistiksel tablo verildikten sonra aynı başlık altında maddelerin yorumları yapılmıştır.

#### Milli Eğitim Müdürlüğü’nden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşleri

Milli Eğitim Müdürlüğü’nden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde veri toplama aracında 18 önermeye yer verilmiştir. Bu önermelere verilen yanıtların dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. MEM’den Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşleri

Önerme	katılıyorum		←————→				katılmıyorum		Ort. X		
	Görüşler		5	4	3	2	1				
	n	%	n	%	n	%	n	%			
Milli Eğitim Müdürlüğünden Aldığım Hizmetlerde											
1. kurum çalışanları hoşgörülü ve güler yüzlüdür.	143	36,7	125	32,1	58	14,9	28	7,2	35	9,0	3,80
2. kurum çalışanları etik ilkelere uygun davranırlar	159	40,8	101	25,9	74	19,0	28	7,2	25	6,4	3,95
3. istek ve şikayetlerimiz için gerekli birimlere ulaşabilmekteyim.	153	39,2	96	24,6	72	18,5	36	9,2	29	7,4	3,95
4. istek ve şikayetlerimiz dikkate alınır	113	29,0	117	30,0	85	21,8	35	9,0	34	8,7	3,62
5. başvurularımız zamanında yanıtlanır ya da ilgili kurumlara iletilir.	129	33,1	113	29,0	83	21,3	31	7,9	32	8,2	3,71
6. sorunların çözümü için yeterli çaba harcanır.	124	31,8	122	31,3	74	19,0	37	9,5	31	7,9	3,69
7. şeffaflık esastır	129	33,1	98	25,1	83	21,3	34	8,7	38	9,7	3,64
<b>Milli Eğitim Müdürlüğü</b>											
8. eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için yeterli düzeyde çaba harcamaktadır	115	29,5	128	32,8	87	22,3	36	9,2	22	5,6	3,71
9. diğer kurumlarla işbirliği içerisinde dir.	124	31,8	121	31,0	75	19,2	49	12,6	20	5,1	3,71

10. toplumun kültürel düzeyini yükseltici etkinliklerde bulunmaktadır.	109	27,9	110	<b>28,2</b>	102	26,2	51	13,1	17	4,4	3,62
11. toplum sağlığına olumlu katkı yapacak etkinliklerde bulunmaktadır.	103	26,4	111	<b>28,5</b>	107	27,4	44	11,3	24	6,2	3,57
12. sosyal ve kültürel etkinliklerde toplumun yeterli düzeyde katılımı sağlanmaktadır	85	21,8	118	<b>30,3</b>	92	23,6	66	16,9	27	6,9	3,43
13. özel sektörle yeterli düzeyde işbirliği yapmaktadır.	77	19,7	115	<b>29,5</b>	95	24,4	62	15,9	41	10,5	3,32
14. toplumu eğitim kurumlarına yardım etmesi için özendirir	109	<b>27,9</b>	104	26,7	78	20,0	54	13,8	40	10,3	3,48
15. yaptığı hizmetleri topluma duyurabilmektedir.	110	28,2	109	<b>27,9</b>	91	23,3	44	11,3	30	7,7	3,58
16. kendisine bağlı eğitim kurumlarının eşgüdüm içinde çalışmasını sağlar.	109	27,9	127	<b>32,6</b>	82	21,0	39	10,0	27	6,9	3,65
17. kendisine bağlı eğitim kurumları arasında ayırım yapmaz.	123	<b>31,5</b>	98	25,1	79	20,3	51	13,1	36	9,2	3,57
18. kaynaklarını etkili kullanır.	113	<b>29,0</b>	113	<b>29,0</b>	87	22,3	45	11,5	28	7,2	3,61

Tablo 1 incelendiğinde Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alanların genel olarak bireysel ve kurumsal düzeyde memnuniyetlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alanlar; kurum çalışanların hoşgörülü, güler yüzlü ve etik ilkelere uygun davranışlarda buldukları, istek ve şikâyetler için gerekli birimlere ulaşabildikleri, sorunlarının çözümü için yeterli çabanın harcandığı, başvurularının zamanında yanıtlandığı ve şeffaflığın esas alındığı görüşündedirler. Ayrıca Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün diğer kurumlarla işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalıştığını, kaynaklarını etkili kullandığını, eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için çaba harcandığını toplumun kültürel düzeyini yükseltici etkinliklerde bulunulduğunu, belirtmişlerdir. Sosyal ve kültürel etkinliklerde toplumun katılımının sağlanması ve toplumu eğitim kurumlarına yardım etmesi için özendirme konularında memnuniyet olsa da, bu memnuniyetin diğer uygulamalara oranla biraz daha alt düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak, hizmet alanların görüşlerine göre Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün en önemli eksikliği özel sektörle yeterli işbirliğinin bulunmamasıdır. Bu bulgulara göre, hizmet alanların Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hizmetlerini genel olarak başarılı buldukları söylenebilir.

#### **Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Kuruma İlişkin Görüşleri**

Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde veri toplama aracında 29 önermeye yer verilmiştir. Bu önermelere verilen yanıtların dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. MEM Çalışanlarının Kuruma İlişkin Görüşleri

Önerme	Görüşler	katılıyorum						katılmıyorum			ort. X
		5		4		3		2		1	
		n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Bu kurumun çalışanları</b>											
1. zorunlu nedenler olmadıkça kurumdan ayrılmak (tayin) istemezler	25	<b>41,0</b>	6	9,8	10	16,4	9	14,8	11	18,0	3,40
2. kendilerini geliştirmek için çaba gösterirler.	16	26,2	16	26,2	17	<b>27,9</b>	9	14,8	3	4,9	3,54
3. arasında işbirliği vardır.	7	11,5	12	19,7	26	<b>42,6</b>	9	14,8	7	11,5	3,04
4. arasında güçlü bir iletişim bulunmaktadır.	4	6,6	9	14,8	27	<b>44,3</b>	11	18,0	10	16,4	2,77
<b>Bu kurumun yöneticileri</b>											
5. kurum kültürünü geliştirmek için çaba sarfederler	9	14,8	7	11,5	22	<b>36,1</b>	16	26,2	7	11,5	2,91

6. başarı için gerektiğinde kurum kültürünü değiştirmeye çabalarlar.	6	9,8	11	18,0	17	<b>27,9</b>	18	14,8	9	14,8	2,78
7. kurumun geleceğine ilişkin kararlarda bizim de görüşlerimizi alırlar	2	3,3	6	9,8	14	23,0	16	26,2	23	<b>37,7</b>	2,14
8. çalışanların kişisel gelişimlerine destek olurlar	5	8,2	4	6,6	18	29,5	23	<b>37,7</b>	11	18,0	2,49
9. çalışanların yetenekleri konusunda bilgi sahibidirler	5	8,2	11	18,0	20	<b>32,8</b>	13	21,3	12	19,7	2,73
10. yaratıcı düşünceleri desteklerler	1	1,6	15	24,6	23	<b>37,7</b>	13	21,3	9	14,8	2,77
11. adil bir ödül-ceza sistemi uygularlar	2	3,3	11	18,0	23	<b>37,7</b>	11	18,0	14	23,0	2,60
12. dışarıdan gelebilecek baskılara karşı kurumu korurlar	6	9,8	11	18,0	21	<b>34,4</b>	15	24,6	8	13,1	2,86
13. çalışanlar arasında ayırım yapmazlar	3	4,9	9	14,8	13	21,3	20	<b>32,8</b>	16	26,2	2,39
14. çalışanların görüşlerine önem verirler	4	6,6	10	16,4	21	<b>34,4</b>	17	27,9	9	14,8	2,72
15. çalışanlara, işin gerektirdiği yetkileri aktarırlar	7	11,5	12	19,7	24	<b>39,3</b>	8	13,1	10	16,4	2,96
16. Kurumumuzun misyonunu ve vizyonunu biliyorum.	24	<b>39,3</b>	21	34,4	11	18,0	4	6,6	1	1,6	4,03
17. Kurumumuzun vizyonunu benimsiyorum.	11	18,0	18	29,5	23	<b>37,7</b>	6	9,8	3	4,9	3,45
18. Kurum binasının fiziki şartları yeterlidir	1	1,6	6	9,8	9	14,8	16	26,2	29	<b>47,5</b>	1,91
19. Kurumumuz, çalışanlarının güvenliği sağlanmaktadır	5	8,2	20	32,8	18	<b>29,5</b>	12	19,7	6	9,8	3,09
20. Kurumumuzun sağladığı sosyal olanaklar yeterlidir	0	0,0	4	6,6	10	16,4	20	32,8	27	<b>44,3</b>	<b>1,85</b>
21. Kurumumuzun sağladığı sağlık hizmetleri yeterlidir	10	16,4	20	<b>32,8</b>	12	19,7	10	16,4	9	14,8	3,19
<b>Kurumumuzdaki bölüm ve birimlerde yapılan işlerde</b>											
22. çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça bellidir.	5	8,2	16	26,2	19	<b>31,1</b>	14	23,0	7	11,5	2,96
23. bölüm ve birimler arasında eşgüdüm (koordinasyon) sorunu bulunmamaktadır.	3	4,9	19	<b>31,1</b>	17	27,9	10	16,4	12	19,7	2,85
24. çalışmalar sonucunda hedeflere ulaşmak için gerekli süreçler belirlenir.	5	8,2	14	23,0	23	<b>37,7</b>	16	26,2	3	4,9	3,03
25. süreçlerde kimlerin ne şekilde görev yapacağı önceden belirlenir.	8	13,1	17	27,9	21	<b>34,4</b>	11	18,0	4	6,6	3,22
26. süreçlerin başlangıç ve bitiş tarihi belirlenir.	9	14,8	16	26,2	22	<b>36,1</b>	10	16,4	4	6,6	3,26
27. süreç performans göstergeleri (başarı ölçütleri) belirlenir.	5	8,2	5	8,2	29	<b>47,5</b>	15	24,6	7	11,5	2,77
28. belirlenen performans göstergelerine (başarı ölçütlerine) göre değerlendirme yapılmaktadır.	5	8,2	6	9,8	25	<b>41,0</b>	12	19,7	13	21,3	2,63
29. değerlendirme sonucunda iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	3	4,9	8	13,1	25	<b>41,0</b>	13	21,3	12	19,7	2,62

Tablo 2 incelendiğinde Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının, kuruma ilişkin memnuniyetlerin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alanların, çalışanlara oranla memnuniyet düzeylerinin

yüksek olması dikkat çekicidir. Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları, zorunlu nedenler olmadıkça kurumdan ayrılmak istemediklerini, kendilerini geliştirmek için çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu çalışanların kuruma bağlılığının bir göstergesi olabilir. Çalışanların kurumun misyonunu ve vizyonunu bilmeleri ve benimsemeleri (16-17. önermeler) de, kuruma bağlılıkla birlikte Milli Eğitim Müdürlüğü'nün güçlü yönleri olarak değerlendirilebilir. Kurum misyon ve vizyonunun geniş bir katılımı belirlenmiş olması bu bulgunun nedeni olabilir.

Ancak Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları; örgüt kültürü (1-7. önermeler), insan kaynaklarının geliştirilmesi (8-10. önermeler), etik uygulamalar (11-14. önermeler), süreç yönetimi (15., 22-29. önermeler), sağlık ve güvenlik hizmetleri (19. ve 21. önermeler) konularında iyileştirilmelerin yapılması gerektiği görüşündedirler. Ayrıca, kararlara katılım düzeylerinin düşüklüğünü, sosyal olanakların (20. önerme) ve kurum binasının yetersizliğini (18. önerme) ise üst düzeyde yetersiz bulmaktadırlar. Belirtilen konular Milli Eğitim Müdürlüğü'nün zayıf yönleri olarak değerlendirilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alanların genel olarak memnuniyet düzeyleri yüksektir. Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alanlar; kurum çalışanlarının hoşgörülü, güler yüzlü ve etik ilkelere uygun davranışlarda buldukları, istek ve şikâyetler için gerekli birimlere ulaşabildikleri, sorunlarının çözümü için yeterli çabanın harcandığı, başvurularının zamanında yanıtlandığı ve şeffaflığın esas alındığı görüşündedirler.
- Hizmet alan kurumlar, Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün diğer kurumlarla işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalıştığını, kaynaklarını etkili kullandığını, eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için çaba harcadığını, toplumun kültürel düzeyini yükseltici etkinliklerde bulunduğunu belirtmişlerdir.
- Sosyal ve kültürel etkinliklerde toplumun katılımının sağlanması ve toplumu eğitim kurumlarına yardım etmesi için özendirme konularında memnuniyet olsa da, bu memnuniyetin diğer uygulamalara oranla biraz daha alt düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ancak, hizmet alanların görüşlerine göre, Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün en önemli eksikliği özel sektörle yeterli işbirliğinin bulunmamasıdır.
- Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları, zorunlu nedenler olmadıkça kurumdan ayrılmak istemediklerini, kendilerini geliştirmek için çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Çalışanların kurumun misyonunu ve vizyonunu bilmeleri ve benimsemeleri de, kuruma bağlılıkla birlikte Milli Eğitim Müdürlüğü'nün güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.
- Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının, kuruma ilişkin memnuniyetleri düşük düzeydedir.
- Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları; örgüt kültürü, insan kaynaklarının geliştirilmesi, etik uygulamalar, süreç yönetimi, sağlık ve güvenlik hizmetleri konularında iyileştirmelerin yapılması gerektiği görüşündedirler. Ayrıca, kararlara katılım düzeylerinin düşüklüğünü, sosyal olanakların ve kurum binasının yetersizliğini ise üst düzeyde yetersiz bulmaktadırlar. Belirtilen konular Milli Eğitim Müdürlüğü'nün zayıf yönleri olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak alınabilecek önlemlere ve bu konuda yapılmasının yararlı olacağı düşünülen araştırmalara ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir.

- Milli Eğitim Müdürlüğü özel sektörle ve sivil toplum örgütleri ile olan iletişimini güçlendirerek, işbirliği olanaklarını artırıcı etkinliklerde bulunmalıdır.
- Milli Eğitim Müdürlüğü, toplumun eğitime katkısını artırmak için çalışmalar yapmalıdır. Eğitime yapılan yardımlar konusunda yasalarla tanınan avantajların topluma daha iyi anlatılması, toplumun eğitime katkısını artırabilir.
- Milli Eğitim Müdürlüğü, kendi çalışanlarının memnuniyet düzeylerini artırıcı çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmalar aşağıdaki konuları kapsayabilir.
  - Çalışanlara kişisel gelişim olanakları sunulmalıdır. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak için; lisansüstü eğitim almalarına, kurs, seminer, kongre vb. toplantılara katılmalarına destek olunmalı ve özendirilmelidir.
  - Kurum çalışanlarına, etik uygulamalar konusunda hizmet öncesi/içi eğitimler verilmelidir.



- Çalışanların sosyal olanaklarını iyileştirici çalışmalar yapılmalıdır.
- Yetersiz bulunan kurum binası konusunda çalışmalar yapılarak çeşitli alternatifler geliştirilmelidir.
- Örgüt kültürünü geliştirici çalışmalar yapılmalıdır.
- Stratejik planlama çalışmasından sonra, uygulama başarısı etkili bir süreç yönetimi ile sağlanabilir. Süreç yönetimi ile bölüm ve birimler arasındaki yetki karmaşası, eşgüdüm eksikliği gibi sorunların ortadan kalkması mümkün olabilir.
- Kurum çalışanlarının memnuniyet düzeyinin düşük olmasının nedenlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılabilir.
- Aynı araştırma ilçe milli eğitim müdürlükleri ile diğer illerin milli eğitim müdürlüklerinde de gerçekleştirilebilir. Böylece elde edilen bulguların bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılması olanağı sağlanabilir.
- Benzer bir araştırma nitel araştırma yöntemleriyle desenlenebilir. Milli eğitim müdürlüklerindeki işleyiş gözlemlenerek, çalışanlarla görüşmeler yapılarak, elde edilen bulgular bu araştırmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Böylece daha derinlemesine bulgulara ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., Altinkurt, Y. (2006). “Endüstri Meslek Liselerinde Stratejik Planlama Öncesi Swot Analizi Uygulaması”. **Eğitim Ve Bilim**. 140: 43-55.
- Aksu, M. (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayınları.
- Aktan, C. (2003). **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Altinkurt, Y. (2007). “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ambler, T. E. (1999). “Strategic Issues: The Pivotal Process For Strategic Success”. [Http://www.strategyletter.com/Cp\\_0799/Cp\\_Fa.Asp](http://www.strategyletter.com/Cp_0799/Cp_Fa.Asp) Erişim Tarihi: 12.11.2007.
- Başaran, İ.E.. (1996). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bayrak, C. (2000). “Değişme Ve Yenileşme”. **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt: 10, Sayı:1: 7-20.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Campbell A. Ve K.S. Luchs (2002). **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**. Çeviren: Ezgi Sungur. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çilenti, K. (1984). **Eğitim Teknolojisi Ve Öğretim**. Ankara.
- Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dpt (2006). **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**. 2. Sürüm, [Http://www.sp.gov.tr/Documents/Sp-Kilavuz2.Pdf](http://www.sp.gov.tr/Documents/Sp-Kilavuz2.Pdf) Erişim Tarihi: 20.08.2006
- Eren, E. (1998). **Stratejik Yönetim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2: 61-85.
- Gümüşeli, A. İ. *Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları Ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin Görüşleri*. [Http://www.agumuseli.com/Dokumanlar/Makale/Okul\\_Mudurleri\\_Liderlik\\_Standart.Pdf](http://www.agumuseli.com/Dokumanlar/Makale/Okul_Mudurleri_Liderlik_Standart.Pdf) Erişim Tarihi: 1.11.2006.

- Hitt, M.A, Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (1999) **Strategic Management**. 3. Baskı. South Western.
- Işık, H. Ve A. Aypay (2004). “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme”. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 24- 3: 346-363.
- Karasar, N.(1994). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: 3a Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kaya, Y. K. (1999). **Eğitim Yönetimi. Kuram Ve Türkiye’deki Uygulama**. 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.
- Lumpkin, G.T Ve G. G. Dess (2003). **Strategic Management**. New York: Mcgraw Hill Ed.
- Meb (2006). **Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı**. Ankara.
- Meb (1999). “*Tky Uygulama Yönergesi*”. **Tebliğler Dergisi**. 62–2506.
- Nartgün Ş. S. (2003). **Stratejik Planlama Ve Eğitim. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Editör: C. Elma Ve K.Demir. Ankara: Anı Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). **Paket Programlar Ve İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Preacher, K. J., Ve Maccallum, R. C. (2002). “*Exploratory Factor Analysis In Behavior Genetics Research: Factor Recovery With Small Sample Size*”. **Behavior Genetics**. 32 (2), 153-161.
- Tavşancıl, E. (2002). **Tutumların Ölçülmesi Ve Spss İle Veri Analizi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thompson, A., Ve A.J. Strickland (2001). **Strategic Management: Concepts And Cases**. 12. Baskı, Boston: Mcgraw-Hill Irwin.
- Ülgen, H.Ve S. K. Mirze (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.