



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

KISITLAR KURAMI BAĞLAMINDA BİR OKUL YÖNETİMİ MODELİ

Ercan BAYSÜLEN

Doktora Tezi

Ankara, 2022

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye... En İyiyeye...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

KISITLAR KURAMI BAĞLAMINDA BİR OKUL YÖNETİMİ MODELİ

A MODEL OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE CONSTRAINTS

THEORY

Ercan BAYSÜLEN

Doktora Tezi

Ankara, 2022

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Ercan BAYS¼LEN'in hazırladığı "Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Y¼netimi Modeli" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. Elife KILIÇ	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Prof. Dr. şefika şule ERÇETİN	İmza
J¼ri Üyesi	Prof. Dr. Sait AKBAşLI	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOğLU	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Esed YAğCI	İmza

Enstit¼ Y¼netim Kurulunun  
.../.../.... Tarihli ve .....  
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ğretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri yeleri tarafından 27 / 05 / 2022 tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca .... / .... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL  
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

## Öz

Araştırmanın amacı eğitim kalitesini ve eğitim kurumlarındaki performansı artırmak, sürekli gelişimi sağlamak için Kısıtlar Kuramı'nın sunmuş olduğu ilkeler çerçevesinde, okullarda uygulanabilecek performans geliştirmeye yönelik bir modeli önermektir. Çünkü okullar eğitim sisteminin temel yapılarıdır ve okullarda gerçekleşen iyileşmenin sistemin tamamında iyileşmeyi getirdiği söylenebilir. Araştırma nitel analiz yöntemi ve İzmir ili Bayraklı ilçesinde görev yapan 30 okul yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı çerçevesinde öncelikle eğitim sisteminin tüm boyutlarıyla ilgili yasal metinler ve mevcut uygulamalar analiz edilmiş, bir kurumun performansına etki eden tüm özellikler belirlenmiş ve Kısıtlar Kuramı çerçevesinde okullarda uygulanabilecek performans geliştirmeye yönelik bir taslak model önerisi oluşturulmuştur. Daha sonra okul yöneticilerinin bu yönetim modelinin okullarda uygulanabilirliğine yönelik görüşleri araştırılmıştır. Görüşler doğrultusunda okullarda performans geliştirmeye yönelik ideal bir okul yönetim modelinde bulunması gereken yapılar belirlenmiştir. Geline son aşamada ise elde edilen tüm bulgular birleştirilerek alternatif bir okul yönetim modeli önerisi geliştirilmiştir. Son aşamada bulgular alan yazın ışığında tartışılarak uygun önerilere dönüştürülmüştür. Çalışmanın sonuçlarının, MEB'in, okullarda performansı geliştirmeye yönelik uygulamalar geliştirmesinde referans oluşturması beklenmektedir. Önerilen model makro boyutta Milli eğitim sistemine, mikro boyutta ise bu sistemin alt sistemlerinden olan okullara uygulanabilmesi açısından değerlidir.

**Anahtar sözcükler:** eğitim yönetimi, kısıtlar kuramı, performans

## Abstract

The aim of the research is to propose a model for performance improvement that can be applied in schools within the framework of the principles presented by the Theory of Constraints in order to increase the quality of education and performance in educational institutions and to ensure continuous development. Because schools are the basic structures of the education system and it can be said that the improvement in schools brings improvement in the whole system. The research was carried out with the qualitative analysis method and 30 school administrators working in Bayraklı district of İzmir province. Within the framework of the main purpose of the research, first of all, legal texts and current practices related to all dimensions of the education system were analyzed, all the features that affect the performance of an institution were determined, and a model proposal was created for performance improvement that can be applied in schools within the framework of the Theory of Constraints. Then, the opinions of school administrators on the applicability of this management model in schools were investigated. In line with the opinions, the structures that should be included in an ideal school management model for improving performance in schools were determined. At the last stage, an alternative school management model proposal was developed by combining all the findings obtained. At the last stage, the findings were discussed in the light of the literature and turned into appropriate recommendations. The results of the study are expected to be a reference for MEB to develop practices to improve performance in schools. The proposed model is valuable in that it can be applied to the national education system in the macro dimension and to the schools, which are the subsystems of this system, in the micro dimension.

**Keywords:** education management, constraints theory, performance

## Teşekkür

Her şeyden önce 2017 yılında başlayan doktora tez sürecimin gerek ders aşamasında gerek tez yazım sürecinde desteğini hiç eksik etmeyen; hayatımın geri kalan kısmında da her daim danışacağım çok kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e sonsuz müteşekkîr ve minnettar olduğumu belirtmek isterim. Tez İzleme Komitesi üyelerinden Sayın Prof. Dr. Sait AKBAŞLI hocama yardımları ve katkıları için teşekkür ederim. Yine Tez İzleme Komitesi Üyelerinden Sayın Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU hocama tezin bu aşamaya gelmesindeki katkısı ve desteği için kendisine şükranlarımı sunarım.

Kıymetli vakitlerini verip tezimi okuyup değerli fikirlerini sunup tezi şekillendirdikleri için Prof. Dr. Elife KILIÇ hocama ve Doç. Dr. Esed YAĞCI hocama çok teşekkür ederim.

Tezin her aşamasında yanımda olan Ondokuz Mayıs Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kamu Hukuku Bölüm Başkanı sevgili dostum Prof. Dr. Murat BATI'ya, Sayın Prof. Dr. Cevat ELMA'ya, Sayın Prof. Dr. Tufan AYTAÇ'a, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Emine YÖNEY'e, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölüm hocalarıma; değerli meslektaşım Sayın Nurgül BODUR'a, Sinan ÜRÜN'e ve Ayşegül SEYHAN'a derin şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmam esnasında vaktinden aldığı başta biricik oğlum Deniz olmak üzere desteklerini her daim eksik etmeyen tüm aileme ve bu metinde yer almayan araştırmamda emeği geçen herkese ayrıca teşekkür ederim.

## İçindekiler

Kabul ve Onay .....	ii
Öz.....	iii
Abstract .....	iv
Teşekkür.....	v
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini .....	ix
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini .....	x
Bölüm 1 Giriş .....	1
Problem Durumu .....	1
Araştırmanın Amacı.....	4
Problem Cümlesi .....	5
Alt Problemler.....	5
Araştırmanın Önemi .....	6
Sınırlılıklar .....	7
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar .....	8
Performans Kavramı ve Performans Yönetimi .....	8
Türk Milli Eğitim Sisteminde Performans Yönetimi .....	14
Kısıtlar Kuramı (KK) .....	20
Eğitimde Kısıtlar Kuramı.....	46
Bölüm 3 Yöntem.....	48
Araştırmanın Tasarımı.....	48
Model Geliştirme Sürecinde İzlenen Yol.....	50
Çalışma Grubu .....	51
Veri Toplama Süreci.....	52
Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	53
Verilerin Analiz Yöntemi .....	53



Geçerlik ve Güvenilirlik .....	54
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar .....	55
Kısıtlar Kuramı Bağlamında Türk Milli Eğitim Sistemindeki Okullarda Performans Artırmaya Yönelik Yönetim Modeli .....	55
Önerilen Modelin Kısıt Belirleme Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri ...	75
Önerilen Modelin Çözüm Üretme Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri ..	78
Önerilen Modelin Çözüm Uygulama Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	83
Önerilen Modelin Çözüm Kontrol Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri...	84
Önerilen Modelin Diğer Katkıları.....	87
Görüşler Doğrultusunda Okullarda Performans Geliştirmeye Yönelik Yeni Yönetim Modeli.....	88
Sonuçlar .....	93
Öneriler .....	108
KAYNAKLAR .....	111
EK-A: Okul Yöneticileriyle Yapılan Atölye Çalışmasına İlişkin Dokümanlar .....	cxxi
Ek-B: Yönetici Görüşme Formu “Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Yönetim Modeli” İsimli Araştırmanın Görüşme Formu .....	cxli
EK-C: Araştırma İzinleri .....	cxlii
EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	cxliv
EK-D: Etik Beyanı .....	cxlv
EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	cxlvi
EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report .....	cxlvii
EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	cxlviii

**Tablolar Dizini**

Tablo 1 <i>Kısıtlar Kuramı'nın Alt Felsefesi, Beş Adımlı Odaklanma Süreci ve Düşünce Araçları</i> .....	21
Tablo 2 <i>Kısıtlar Kuramı ve Baysülen Modelinin Karşılaştırması</i> .....	109

## Şekiller Dizini

<b>Şekil 1</b> <i>Kısıtlar Teorisi Bileşenleri</i> .....	31
<b>Şekil 3</b> <i>Sürekli İyileştirme Süreci</i> .....	38
<b>Şekil 4</b> <i>Düşünme Süreçleri</i> .....	38
<b>Şekil 5</b> <i>Mevcut Gerçeklik Ağacı</i> .....	40
<b>Şekil 7</b> <i>Gelecek Gerçeklik Ağacı</i> .....	42
<b>Şekil 8</b> <i>Ön Koşul Ağacı</i> .....	43
<b>Şekil 9</b> <i>Ön Koşul Ağacı Bileşenleri</i> .....	44
<b>Şekil 10</b> <i>Geçiş Ağacı</i> .....	45
<b>Şekil 11</b> <i>Kısıtlar Kuramı Düşünce Süreçlerinin Yol Haritası</i> .....	46
<b>Şekil 12</b> <i>Kısıtlar Kuramı İlkelerine Göre Hazırlanmış Performans Artırmaya Yönelik Model Önerisi</i> .....	56
<b>Şekil 13</b> <i>Kısıt Bul Çarkı ve Mevcut Durum Diyagramı</i> .....	59
<b>Şekil 14</b> <i>Çözüm Üret Çarkı, Çözüm Diyagramı ve Çözüm Kontrol Diyagramı</i> .....	60
<b>Şekil 15</b> <i>Harekete Geç Çarkı, Ara Hedefler ve Faaliyetler Diyagramı</i> .....	62
<b>Şekil 16</b> <i>Tüm İstenmeyen Etkilerin Yazıldığı Kısıt Bul Çarkı</i> .....	66
<b>Şekil 17</b> <i>Örnek Anadolu Lisesi'nin Ağırlıklı Sayısal Ders Alan Öğrencilerinin Düşük Üniversite Yerleştirme Oranlarına Yönelik Mevcut Durum Diyagramı</i> .....	68
<b>Şekil 18</b> <i>Çözüm Önerileri Çarkı</i> .....	69
<b>Şekil 19</b> <i>Çözüm Diyagramı</i> .....	70
<b>Şekil 20</b> <i>Örnek Anadolu Lisesi'nin Ağırlıklı Sayısal Ders Alan Öğrencilerinin Düşük Üniversite Yerleştirme Oranlarına Yönelik Çözüm Kontrol Diyagramı</i> .....	71
<b>Şekil 21</b> <i>Hareket Et Çarkı</i> .....	72
<b>Şekil 22</b> <i>Ara Hedefler Diyagramı</i> .....	73
<b>Şekil 23</b> <i>Faaliyet Diyagramı</i> .....	74
<b>Şekil 24</b> <i>Kısıtlar Kuramı Bağlamında Oluşturulan Baysülen Modeli</i> .....	107

## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

**AH:** Ara Hedef

**BB:** Buharlaşan Bulut

**ÇK:** Çözüm Kontrol

**ÇÖ:** Çözüm Önerisi

**ÇP:** Çekirdek Problem

**F:** Faaliyet

**GA:** Geçiş Ağacı

**GGA:** Gelecek Gerçeklik Ağacı

**İE:** İstenmeyen Etki

**KK:** Kısıtlar Kuramı

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**MGA:** Mevcut Gerçeklik Ağacı

**MD:** Mevcut Durum

**ODH:** Orta Dereceli Hedef

**ÖKA:** Ön Koşul Ağacı

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**TOC:** Kısıtlar Teorisi (Kuramı)

**TOCfE:** Eğitim için Kısıtlar Teorisi (Kuramı)

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, alt problemleri, araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılık ve tanımlar ortaya konmuştur.

### Problem Durumu

21. yüzyılda okulların, bilgiyi üreten bir gençlik oluşturmada yetersiz kalmaları ve hızla değişen bilgi teknolojisinin okulun bilgi aktarma işlevini üstlenmeye başlaması, okulların toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde yeniden yapılandırılmaları gerektiği konusunu gündeme getirmektedir (Yalçinkaya 2004). Çünkü okulun başarısı eğitim sisteminin başarısı olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 2000; Başaran, 1982). Bununla beraber okul, temel değişim birimi olarak kabul edilmekte ve eğitim sisteminde yeniliğin okuldan başlatılmasının daha doğru olacağı belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Bu nedenle okulların ve dolayısıyla eğitim sisteminin; çağın getirdiği yenilenmeye ve gelişime hızla adapte olabilmesi, değişimi belirlemesi ve yönlendirmesi gerektiği ifade edilebilir.

Eğitim sistemi ve okul yönetimi ilgili çalışmalar incelendiğinde sistem, Tanzimat döneminden itibaren şekillenmeye başlamaktadır. Dünyada meydana gelen gelişmelerin yönetim paradigmalarına yansımalarıyla yönetim olgusunda; öğrenen örgüt, vizyon yönetimi, stratejik yönetim, kalite ve performansı artırmaya yönelik çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıktığı ve yönetim paradigmalarındaki değişimlerden Milli Eğitim sisteminin de etkilendiği; Milli Eğitim Bakanlığı'nın farklı dönemlerde eğitim sisteminde reform niteliğinde yeni uygulamalar başlattığı görülmektedir (Aydoğan, 2015). Örneğin, 25.10.1999 tarihinde yürürlüğe giren "MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi"yle veli, öğrenci ve öğretmenlerin hem eğitim yönetimine hem de okul yönetimine katkı sağlamaları öngörülmüş; ayrıca okullara yönetici eğitiminden geçmiş müdürleri atamak için ülke genelinde "Yönetici eğitimi", "Okul geliştirme projesi" adlı çalışmalar başlatılmıştır (Yalçinkaya, 2004).

Performansı artırma, verimliliği sağlama, ekip çalışmasını oluşturma amacından yola çıkılarak 1999 yılında “Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi”yle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları başlatılmıştır (Güçlü ve Gülbahar, 2006). Ancak bu yönetim anlayışı da kaliteyi artırmaya yönelik güçlü vaatlerde bulunmasına rağmen başarılı olamamış ve 2018 yılında MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının kararıyla yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2018). TKY’nin eğitim örgütlerindeki amacı eğitimin mevcut sorunlarını çözmek ve eğitimin kalitesini artırmak olsa da (Güçlü ve Gülbahar, 2006); büyük bir sistem olan MEB’in okullarında gelişime bütünsel bakmanın, sorunları merkezi yönetimle yine bütünsel olarak çözmeye çalışmanın gerçekçi olmadığı dikkat çekmektedir (Güçlü ve Gülbahar, 2006; Oklay, 2011). MEB 2018, 2019 yıllarında; “Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği” (YÖK, 2019) ve “Öğretmenlik Meslek Kanunu” üzerinde çalışmış, taslak kanun metinleri hazırlamış (TEDMEM, 2019); ancak bunları da henüz uygulamaya koyamamıştır. Gelecek için Eğitim Raporu (Eğitim Bir Sen 2011)’na göre Türkiye’de bugüne kadar milli eğitim sistemini geliştirmeye dönük pek çok proje hazırlanıp gerçekleştirilmiş; planlar, hedefler, politikalar, ilkeler belirlenmiş ve uygulamaya konulmuş; ancak, eğitimde ve eğitim yönetiminde beklenen sonuçlar bir türlü alınamamıştır. Dolayısıyla Milli Eğitim sistemindeki okulların; belirlenmiş amaç, vizyon, misyon, ve değerlerinin bulunduğu söylenmesi zordur (Erçetin,1997; Yalçınkaya 2004).

Her ne kadar yasal metinlerde okulların genel amaçları ortaya konulmuş olsa da okul yöneticilerin genel amaçlar doğrultusunda okulun amaçlarını net bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Çünkü bir sistemin performansının o sistemin amacına ne kadar ulaştığıyla ölçülebileceği ifade edilmektedir (Goldratt ve Cox, 2018). Okulların amaçları doğrultusunda sorunlarını tespit etmesi ve bu sorunları gidermek için çalışmalar yapması performanslarını artıracığı düşünülmektedir.

Alan yazında okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde hangi yeterliliklere sahip olmaları ve okul yönetiminde neler yapmaları gerektiği üzerine çalışmalar bulunurken okul

performans yönetiminde ve sorun çözümede nasıl bir yol izleyeceklerine ilişkin çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. (Erçetin ve Eriçok, 2016). Zira sorunların varlığı ve performans düşüklüğü bir örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşmasında engeldir. Engelin yok edilmesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve örgütün performansının yüksekliği örgüt açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütlerde yöneticilerin problemleri ortadan kaldırması ve performans artırımı konusunda çaba göstermeleri beklenmektedir. Eğitim yöneticisi açısından sorun çözüme, okulunun karşılaştığı sorunlara uygun çözümler üretmektir. (Çalık vd., 2013). Ancak tecrübeli okul idarecileri için bile sorunlara çözüm üretmek, mantıklı politikalar oluşturmak kolay bir iş değildir (Gaynor, 2012). Çünkü halihazırda okul yöneticilerinin ellerinde sorunlara yaklaşım ve sorunları çözüme noktasında araçları bulunmamaktadır. Çelikten'in (2001) okul idarecileriyle yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin birçoğunun problem çözüme aşamalarını bilmedikleri, problem çözmek için bilimsellik dışı metotlara başvurdukları, bilimsel yöntemin aşamalarını kullanmadıkları saptanmıştır. Dolayısıyla problemi tespit edemeyen, tespit etse bile onu nasıl çözeceğini bilemeyen bir okul yöneticisinin, yönettiği okulun performansının da artması beklenemez.

Goldratt'ın ortaya koyduğu; herhangi bir sistemin performansının artırılmasında, sistemin performansını en çok etkileyen darboğaz unsurunun bulunması ve ortadan kaldırılması üzerine oluşturulmuş yönetim felsefesini içeren Kısıtlar Kuramı'nın eğitim sistemindeki okulların etkin bir şekilde yönetilmesi, sorunlarının tespiti ve performansının artırılması için kullanılabilir bir kuram olduğu düşünülmektedir (Suerken,2013). Yani bu kuram; sorunların çözümleri, kullandığı metodoloji ve Sokratik sorgulama teknikleri açısından üretimle ilgili görünse de aslında eğitimle ilgilidir (Suerken, 2013). Kısıtlar Kuramı (TOC), bir kişinin, grubun veya örgütün amacına ulaşmasını engelleyen temel sınırlamaları mantıksal olarak tanımlamak ve aşmak için kullanılan sağduyu metodolojilerinin yanı sıra bir dizi düşünme sürecidir. Bu bağlamda bu kuram; kısıt bulma, çözüm üretme süreçlerindeki pratik ve reel yaklaşımı sayesinde onlarca dar boğazı olan okullara doğru ve yerinde sorun tespiti ve çözüm önerisi sunabileceği, ekonomik olarak

kısıtlı imkânlarla sahip olan okullar için uygun bir kuram olabileceği söylenebilir. Çoğu eğitimcinin her yaştan öğrenciyi şimdi ve gelecekte sorumlu ve üretken olmaya hazırlama hedefi vardır. Pek çok engel, bu hedefe ulaşmak için gereken iyileştirmeleri sınırlamaktadır. Kısıtlar Kuramı'nın bu engelleri aşmak için kullanılabileceği ifade edilebilir.

Performans yönetiminin en temel amacı eldeki bu ve benzeri tüm araçları kullanarak hedeflerin netliğini sağlamak ve kısıtlı kaynakları bu hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme ve geliştirme için kullanabilmektir. Bunun sağlanması ve sürekli değişen dünyada çok önemli bir yere sahip olan eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için farklı bir performans yönetimi anlayışına ihtiyaç vardır. Eğitim sisteminde ve değişen yönetim anlayışı içerisinde, eğitim yöneticisi olarak okul müdürlerine performans yönetiminde önemli görevler düştüğü ifade edilmektedir (Erçetin ve Eriçok, 2016).

Bu problemlerden yola çıkarak günümüz koşulları, bireyin ve toplumun talep ve beklentileri birlikte değerlendirildiğinde yeni yönetim paradigmaları doğrultusunda okul yöneticilerine dönük oluşturulacak okullarda sorunları tespit etmeye, performans geliştirmeye yönelik ekonomik, uygulanabilir yeni bir modele ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Bu anlamda öncelikle eğitim kurumlarında sorunların nasıl tespit edileceğine, okulun performansının nasıl artırılacağına ve eğitim yöneticisinin bunu nasıl yapacağına yönelik Kısıtlar Kuramı çerçevesinde bir model önerilmesi; önerilen bu yönetim modelinin uygulanabilirliğine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinin neler olduğunun araştırılması önemli görülmektedir. Özetle Kısıtlar Kuramı'nı temele alan bir okul yönetim modelinin okulların performansını artıracığı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı eğitimin kalitesini ve eğitim kurumlarındaki performansı artırmak ve sürekli gelişimi sağlamak için Kısıtlar Kuramı'nın sunmuş olduğu ilkeler



çerçevesinde okullarda uygulanabilecek performans geliştirmeye yönelik bir eğitim yönetimi modeli önermektedir.

Araştırmanın temel amacı çerçevesinde öncelikle eğitim sisteminin tüm boyutlarıyla ilgili yasal metinler ve mevcut uygulamalar analiz edilmiş, bir kurumun performansını etkileyen tüm özellikler belirlenmiş ve Kısıtlar Kuramı çerçevesinde okullarda uygulanabilecek performans geliştirmeye yönelik bir model önerisi oluşturulmuştur. Daha sonra da okul yöneticilerinin bu yönetim modelinin uygulanabilirliğine yönelik görüşleri araştırılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

### **Problem Cümlesi**

Kısıtlar kuramı bağlamında bir okul yönetimi modeli nasıl olmalıdır?

### **Alt Problemler**

1. Kısıtlar Kuramı bağlamında Türk Milli Eğitim sistemindeki okullarda performans artırmaya yönelik yönetim modeli nasıl olmalıdır?
2. Önerilen modelin kısıt belirleme sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
3. Önerilen modelin çözüm üretme sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
4. Önerilen modelin çözüm uygulama sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
5. Önerilen modelin çözüm kontrol sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
6. Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda Kısıtlar Kuramı bağlamında okullarda performans geliştirmeye yönelik yeni yönetim modeli nasıldır?

## Araştırmanın Önemi

Bu çalışma; okullarda performansı artırmak için Kısıtlar Kuramı temelinde uygulamaya dönük yeni bir model önermektedir. Bu araştırmada eğitim yönetimi alanında kuram, araştırma ve uygulama bütünlüğünün sağlanması amacıyla Kısıtlar Kuramı temelinde oluşturulan modelin bir eğitim kurumunda uygulanmasının ve modele yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinin alınmasının alana değer katabileceği kabul edilmektedir. Araştırmada nitel yöntemin kullanılması Kısıtlar Kuramı bağlamında oluşturulan okul yönetim modeline yönelik derinlemesine bir bakış açısı sunmuştur. Eğitim yönetimi alanının; kuram, araştırma, uygulama ve politika olmak üzere dört temel yapı taşı bulunmaktadır (Bush, 2010). Bunlardan kuram, araştırma ve uygulama boyutlarını ele alan ve bu boyutlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmeyi amaçlayan bu çalışma; politika geliştiricilere, oluşturulan politikalarla okullarında performans geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan okul yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın makro boyutta Milli eğitim sistemine ve bu sistemi oluşturan tüm alt sistemlere de uygulanabileceği tasarlanmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunu İzmir ili Bayraklı ilçesinde 33 okulda görev yapmakta olan 30 yönetici oluşturmaktadır. İlçede 6 genel lise, 3 meslek lisesi, 1 imam hatip lisesi, 9 ortaokul, 8 ilkokul, 3 anaokulu, 1 halk eğitim merkezi, 1 rehberlik araştırma merkezi ve 1 özel eğitim okulu olmak üzere toplam 33 okul bulunmaktadır. Bu okullar içinden belirlenen 30 yöneticiyle görüşme yapılmıştır. Okul türlerinin çeşitliliği modelin tüm okul türlerinde uygulanabilirliği açısından önemli görülmektedir.

Özetle bu çalışmanın; örgütsel yenileme çabalarına performans geliştirme bağlamında rehberlik edebileceği; eğitim yönetimi bilimine ve alan bilgisine çalışılacak konu başlıkları kapsamında da değer katabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yönetsel paradigmaları dönüştüren değişim ajanları olarak eğitim bilimciler okullarda performans artırma çalışmalarında yeni ve farklı bir bakış açısı getirebileceği söylenebilir.

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırma, ilgili alanyazın, kanun metinleri, MEB uygulamaları taranarak toplanan veriler ve görüşme formu ile elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Araştırma, İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı İzmir ili Bayraklı ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Performans Kavramı ve Performans Yönetimi

##### *Performans Kavramı*

Fransızca kökenli bir kavram olan performansın birden çok anlamı olduğu bilinmektedir. Sözlük anlamı, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2021)

Performans, birey grup ya da girişimin yaptığı iş ile amaçlanan hedefe yönelik sağlayabildiği kalite ve miktar şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 1992, s.1; Artar ve Baş, 1990, s.13.). Genel manada çalışanın yahut örgütün yaptığı işte etkili ve verimli halde; başarı faktörünü de gözetenek kontrol etmek şeklinde ifade edilebilir. Akal (2005) performansı, bir plan ve amaç dâhilinde gerçekleşen etkinlik sonucu elde edilen nicel ya da nitel olarak belirlenmesi şeklinde tanımlamış; Camgöz ve Alperden (2006) ise performansı, birey ve kurumun hedefe hangi oranda ulaşabildiğinin ölçütü şeklinde ifade etmiştir. Daha basit bir ifade ile performans, çalışanın ne kadar etkin bir çaba gösterdiğinin tanımıdır (Schuler, 1995). Çalışanın davranış biçimi yahut plan dâhilindeki işin yerine getirilme seviyesidir. Aynı koşul ve kurumlarda eğitim almış iki bireyin çalışma yaşamındaki başarılarının benzerlik göstermiyor oluşu, biri üst kademelere yükselirken diğerinin yerinde sayması büyük ölçüde performansla ilişkilidir (Bingöl, 2006). Fakat performans yalnızca bireyin değil, bir grup yahut örgütün önceden belirlenmiş bir zaman aralığında iş ile ilgili hedeflenmiş ve planlanan noktaya ne ölçüde varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. İş oluşturan görev tanımları yerine getirilirken ne derecede bir başarıya ulaşıldığı performans ile belirlenmektedir (Mayatürk, 2011).

Tanımlara bakıldığında birey yahut grubun belirli bir süreç içerisinde kendilerinden beklenen iş oranı ile o işi gerçekleştirme oranlarının kıyaslandığı görülür. Bu kıyas sonucunda ise birey yahut grubun performansı elde edilmektedir. Elde edilen sonuçların olumlu olması durumunda, diğer bir ifade ile verilen görevlerin yerine getirilmesi halinde istenen performansa ulaşılmış olur. Diğer durumda ise performansın düşük olduğu kabul edilir. Yapılan performans değerlendirme işlemlerinde ortalamanın üzerinde bir değerlendirme puanına sahip olan bireyler, üstün performanslı olarak kabul edilmektedir. Üstün performans, zaman zaman başarı kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılır. Fakat başarının ölçütü belirli bir hedefi belirli ölçüde gerçekleştirmektir ve bunun diğer etmenlerle anlamlı bir bağı bulunmamaktadır. Üstün performansın ise başarıdan farklı olarak kişisel, örgütsel, çevresel vb. birçok etmene bağlı olduğu bilinmektedir. Konuşma, yazma, anlama ve benzeri yetenekler, bireyin bu yetenekleri gösterme isteği ve kurum içerisindeki çevresel koşul ve politikaların performans üzerindeki etkisi büyüktür (Bingöl, 2006).

### ***Performans Yönetimi***

Kurumun performansı, belirli bir süre içerisinde kurumca daha önce belirlenmiş olan amaç ve görevlerin yerine getirilme düzeyidir. Diğer bir deyişle kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi amacı ile gösterilen tüm gayretlerin değerlendirilmesidir (Sheard, 1992). Bu değerlendirmenin sağlıklı biçimde gerçekleştirilebilmesi için ise performans yönetiminin etkin şekilde kullanılmasına ihtiyaç vardır. Performans yönetimi; örgütten, bireyle uzlaşılan hedefler doğrultusunda, belirlenen standartlarda daha pozitif sonuçlar alabilmenin vasıtasıdır (Armstrong, 1991, s. 397). Bu bağlamda performans yönetimi, kurumun yüksek performansını sağlayacak bir yönetim sürecinin oluşturulması şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile performans yönetimi, içinde çalışanların performansını artırarak ekiplerin ve bireysel katkıda bulunanların yeteneklerini geliştirerek kuruluşlara sürdürülebilir başarı sağlamaya yönelik stratejik ve bütünlük bir yaklaşımdır (Armstrong ve Baron, 2004). Walters'ın (1995) gerçekleştirdiği çalışmada performans yönetimini

çalışanların, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını yönlendirme ve destekleme süreci şeklinde tanımlamıştır.

Performans yönetimi kamu yönetimi açısından bakıldığında kamu örgütlerinin başarısı için doğru, gerekli mal ve hizmetleri sunmak için kullanılan yol, yöntem, araçlarla ilgili faaliyetlerdir (Çevik, 2004, s. 252). Altay (2007), belirlenen planlar ışığında, süreçteki bireysel ve takım olarak performansların değerlendirmesi için oluşturulan yöntemler şeklinde ifade etmektedir. Barutçugil (2002) ise performans yönetimi ile ilgili görüşlerini, “Performans yönetimi örgütlerin hedeflere ulaşmasında, gerçekleştirilmesi gereken yöntemler olarak belirlenir. Örgütün amaçlara ulaşması için, çalışanların ortaya koyması gereken performanslarının, ortak çabayla yapacağı katkıların düzeyini artırmaya yöneltmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.” şeklinde ifade etmiştir.

Kamu yönetiminde performans yönetimi, stratejik hedeflerin belirlenmesinde önemli bir aktördür. Kurumun çalışmalarının denetlenmesinde, çalışanların etkili iletişiminde ve motive edilmesinde etkin rol oynamaktadır. Değişimlere esnek şekilde uyum sağlanabilmesi için performans yönetimi elzemdir. Performans yönetimi, katılımcı bir yönetim anlayışının yaygınlaştırılması ve açık, şeffaf, hesap verebilir bir kurum kültürünün oluşumu için vardır (Ateş, 2009).

Performans yönetiminin idari, iyileştirici ve tespit edici olmak üzere üç ana grup amacı vardır:

İdari amaçlar; hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik performans ölçütlerinin belirlenmesi, uygulanması, hedeflerin bireylerce paylaşılarak işleyişin değerlendirilmesidir.

İyileştirici amaçlar; çalışanların belirlenen performans ile gerçekleşen performansı karşılaştırarak geribildirimlere göre çalışanların ve sürecin değerlendirilmesidir.

Tespit edici amaçlar ise; kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak, bireysel ve kurumsal yeteneklerinin belirlenerek, performans yönetimine ait stratejilerin oluşmasında

iç ve dış faktörlerin ortaya çıkarılmasıdır (Barutçugil, 2002, s. 126-127; Halis & Tekinkuş, 2003, s. 175; Coşkun, 2007, s. 6-7).

Diğer bir ifade ile performans yönetiminin amacı, örgütün vizyonuna uygun stratejik hedeflerin belirlenmesi, çalışanların bu hedefe yönlendirilmesi ve performanslarının etkili ve verimli olması için adil düzenlemelerin yapılmasıdır. Tüm faaliyetlerin amaca doğru verimli şekilde yönlendirilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşturulacak koordinasyon ile birlikte ortak amaç üzerindeki anlaşmanın bütün örgüte yayılması, sorumluluğun paylaşılmasının sağlanması gibi etmenler performans yönetiminin bireysel ve kurumsal yararları arasında sayılabilir.

Performans yönetiminin önemli faydalarından biri de örgüte etkili bir iletişim ortamının hâkim olmasıdır. Gerçekleşen performans ile birlikte örgütün potansiyelinin karşılaştırılma olanağı sağlanır. Böylece performans planlama ve ölçüme yönelik önemli veriler elde edilebilir. Bu veriler sonucu alınacak kararlar ise güveni artırarak kararların tutarlı hale gelmesini sağlar. Kurum için diğer yararları ise gelecek için yüksek hedeflerin belirlenerek, kaynakların etkili ve verimli kullanılarak, rekabet gücünün artması şeklinde ifade edilebilir (Akal, 2003, s. 10-11). Anlaşılacağı üzere, performans yönetimi gerek bireysel gerek kurumsal yönden doğru uygulamaların pekiştirilmesi ve teşvikini sağlar.

Doğru, başarılı bir performans yönetiminin yönetici ve çalışanlara, örgütün varoluş amaçları, hedef, beklenti ve kariyer ilerlemesi hakkında net bilgiler sunması ve sistemli bir anlayış ortaya koyması beklenmektedir. Genel anlamda performans yönetimi, teoride imkânsız addediliyor olsa da çalışanları için mutlak performans standardı arama işidir. Özetle kurumun hedeflerine ulaşması ve yüksek performans göstermesi için performans yönetimi büyük ölçüde önem arz etmektedir. Yüksek performans için etkili bir performans yönetim sistemi oluşturulması gereklidir.

### ***Performansın Değerlendirilmesi***

Örgütlerin temel amacının etkinliği ve verimliliği artırmak olduğu göz önünde bulundurulduğunda bunu başarmak isteyen örgütlerin öncelikle bireylerin isteklendirme ve performans düzeylerini artırmaları gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda performans değerlendirme sisteminden yararlanmak mümkündür. Çalışanların performansını değerlendirebilmek için ise öncelikle örgütte performans ölçütlerinin açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olarak belirlenmesi ve bununla birlikte çalışanlara bildirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları pek çok örgütsel uygulamada kullanılabileceğinden son derece önemli bir husustur. Dolayısı ile doğru, gerçekçi ve rasyonel ölçütler kullanılmalıdır. Bireylerin performanslarının önceden belirlenen standartlara göre ölçülmesi yeterli olmayıp elde edilen sonuçların adalet ölçüleri içerisinde kullanılması da gerekmektedir. Bir örgütte performans değerlendirmenin yanlış uygulanması örgüte hiç uygulanmaması kadar zarar verip bireysel motivasyon ve performansı düşürebilir. Örgütsel performans ise bireyin performansına bağlıdır. Ayrıca örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması da performans değerlendirme sisteminin etkinliğine bağlıdır.

Performans değerlendirmesinin temel amacı, örgütün önceden belirlediği performans ölçütlerine uygun çalışması için isteklendirme sağlamaktır. Bu sebeple etkin bir performans değerlendirme sisteminin bulunmasının personelin motivasyonuna olumlu etki edeceği, örgütsel üretim ya da performansa katkıları değerlendirilmeyen bireylerin isteklendirme ve performanslarının düşmeye başlayacağı örgütler tarafından göz ardı edilmemelidir. Bu noktada performans ölçümünün, yöneticilerin örgütlerinin ne kadar başarılı olduğunu belirlemeleri ve işletmelerinin geleceği ile ilgili akılcı kararlar almalarına büyük ölçüde fayda sağladığı söylenebilir. Performans ölçümü işlemlerin ve çıktıların kontrolünü, değerlendirilmesini ve gelişimini sağlar ve önceden belirlenmiş hedefler ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırarak hedef sapmalarının boyutunun belirlenmesine yardımcı olur. Performans ölçümü sayesinde süreçler içerisinde geliştirilebilecek alanlar



belirlenebilir, var olan verimsizliklerin nedeni ve maliyeti ortaya konabilir ve karşılaştırma yapılabilecek standartlar oluşturulabilir (Coşkun, 2005).

Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 170-172). Gerçekte bütün örgütler, formel ya da informal (resmi yahut gayriresmi) yollarla çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi'nde performans değerlendirme; kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, 2004, s. 9). Daha geniş bir ifade ile performans değerlendirme;

- Çalışma standartlarının düzenlenmesi,
- Bu standartlara göre çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi ve
- Performans yetersizliklerini ortadan kaldırma veya yukarıdakileri gerçekleştirme ve çalışanları motive etme amacıyla çalışana geribildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem olarak tanımlanabilir (Dessler, 2008, s. 336).

Performans değerlendirmesinin uluslararası uygulamalarda program değerlendirmesi ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Ancak performans değerlendirmesi, kurumun belirli bir stratejik amacını gerçekleştirmek üzere oluşturulan faaliyet ve projeler bütünü iken program bir bütçeleme sistemidir. Bu bütçeleme sisteminde kamu kurum ve kuruluşlarının ana fonksiyonları belirlenir ve kaynaklar bu programlara göre tahsis edilir. Performans esaslı bütçeleme ise kurumun ana fonksiyonlarının belirlenmesinin yanı sıra performans ölçümünün bir değerlendirme ölçütü olarak kullanıldığı ve kaynak tahsisinde bu değerlendirme sonuçlarından yararlanıldığı

bütçeleme sistemidir. Anlaşılacağı üzere performans esaslı bütçeleme, program yapısını ve program değerlendirmesini de içine alan ön değerlendirme; uygulama sonrası değerlendirme, kurum içi ve kurum dışı değerlendirme gibi pek çok türü kapsayan daha geniş bir kavramdır. Performans değerlendirmesi, yürütülen faaliyet ve projelerin etkinliğinin araştırıldığı bir geribildirim mekanizmasıdır. Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Okakın, 2009, s. 95).

### **Türk Milli Eğitim Sisteminde Performans Yönetimi**

Dünyadaki gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, hızla gelişen teknoloji ve bireylerde sahip olması beklenen özelliklerin değişimiyle eğitim sistemlerinde de değişimlerin yaşanması zorunlu hal almıştır. Bir sistem değişirken o sistemin başta amacı, o amaca ulaşma yolları ve bu gayeye ulaşmaya çalışırken eldeki tüm kaynakların maksimum düzeyde verimli kullanılabilmesi bir bütün olarak ele alınır. İşte son yıllarda çağdaş gelişmelerin, yeni yaklaşımların oluşmasıyla eğitimde iş stratejisini ve bireysel hedefleri uyumlu hale getirmek için doğru bir performans yönetimine ihtiyaç oluşmuştur. Çünkü bütün şartlar uygun dahi olsa iyi bir performans yönetimi olmadan eldeki imkânların çok iyi olmasının, başarılı bir sonuç vereceği tartışma konusudur. Bu karmaşık düzende yöneticilerin ve çalışanların örgüt performansının artırılması konusunda önceden belirlenmiş hedeflerle ilgili mutabık olmaları gerekmektedir.

Performans, tüm sistemlerde önemli olduğu gibi Milli Eğitim Sisteminde de önemlidir ve performans yönetimi de eğitim yönetimi için önemli bir yönetim unsurudur. Türk Milli Eğitim sisteminde eğitim kurumları Meşrutiyetten beri Milli Eğitim Bakanlığının yasal metinlerle belirlediği standartlara göre örgütsel işleri yerine getirmekte yine bakanlıkça belirlenen ilgili davranışları raporlayarak işleyişini sürdürmektedir. Milli Eğitim sisteminde yapılan işler ve eğitim kurumlarının başarısı farklı dönemlerde farklı

yöntemlerle analiz edilmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Türk Milli Eğitim sisteminde meşrutiyetten günümüze hizmette yerellik ve yerinden yönetimin güçlendirilmesi, yönetişim, toplam kalite yönetimi, kamu işletmeciliği ve küreselleşme gibi olguların kamu yönetimine yansımaları sonucu eğitim alanında performans yönetimini gerekli kılmaktadır. Performans yönetimi Türkiye’de yapılan yeniden yapılanma çalışmalarına da yansımış reform raporlarında, düzenlenen şuralarda, mevzuat çalışmalarında, kalkınma planlarında yer almış ve son dönemlerde kamu kurumlarında da yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Eğitimde performansa etki eden ekonomik, politik, yasal, vb. pek çok faktör bulunmaktadır.

Bu bölümde Türk Eğitim tarihinde, eğitimde performans geliştirmeye yönelik yapılan çalışmalar dönemlere göre anlatılmıştır. Daha sonra Performans geliştirmeye yönelik bir kuram olan Kısıtlar Kuramı açıklanarak 21. yy eğitim kurumlarında eğitimdeki performansı geliştirmeye yönelik Kısıtlar Kuramı doğrultusunda hazırlanan model önerisi sunulmuştur.

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte başlayan ve Cumhuriyetin kuruluşunun ilk 10 yılında eğitim öğretimin iyileştirilmesi için Tevhidi Tedrisat Kanunu, yeni Türk alfabesinin kabulü gibi pek çok inkılap gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde Avrupa’dan J. Dewey, A. Kuhne ve Omar Buyse gibi önemli eğitimciler ülkeye davet edilerek eğitim sisteminin gelişmesine yönelik önerilerinden yararlanılmıştır. Ülkenin kalkınmasını sağlamak amacıyla eğitim sistemi yeniden yapılandırılmıştır.

Cumhuriyet döneminde eğitimin başlıca amacı, her düzeydeki okullarda Cumhuriyet rejiminin gerektirdiği ve yeni Türkiye’nin ihtiyaç duyduğu nesiller yetiştirmek olmuştur (Akyüz, 2018, s. 331). Bu amaç doğrultusunda özellikle Cumhuriyetin ilk yıllarında önemli çalışmalar yapılmıştır. 3 Mart 1924 tarihinde eğitim ve öğretimin ilerlemesi ve başarılı olabilmesi için eğitimin devlet kontrolündeki eğitim kurumlarında gerçekleştirilmesi ve öğretimde birliğin sağlanması amacıyla Öğretim Birliği anlamına gelen Tevhidi Tedrisat Kanunu kabul edilmiştir. Öğretimde birliğin sağlanması amacıyla

kabul edilen bu kanun eğitimde performansı artırmaya yönelik yapılmış önemli bir kanun metni olarak kabul edilebilir. 1926'dan itibaren ortaöğretimde karma eğitime geçilmiş, 1928'de Latin Harflerinin kabulünün ardından hem yeni harfleri öğretmek hem de okur-yazar oranını artırmak amacıyla Millet Mektepleri açılmıştır (Güven, 2019, s. 213). 1926 tarihli ilkokul programında öğrenci öğrenmesini sağlamak amacıyla öğretim yöntemi olarak öğretimde "toplu tedris" ilkesi getirilmiştir. Toplu tedris yöntemine göre bir konu işlenirken o alanla ilgili Tarihi, Coğrafi bilgiler verilmesi, Matematik problemleri çözdürülmesi ve Türkçe dersi verilmesi gibi pek çok disiplini içermesi yani derslerde ayrı ayrı konuların işlenmesi yerine bir konunun çeşitli yönleriyle işlenmesi yaklaşımı kabul edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin derslerde aktif olması gözlem ve deneye yönlendirilmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Akyüz, 2018, s. 347). 1926 yılında öğrenciyi merkeze alan ve eğitimde performansı geliştirmek için öğrencinin daha iyi öğrenmesi amacıyla kabul edilen "toplu tedris" ilkesine yönelik öğrenme yaklaşımının 21. yy'ın öğrenme öğretme yaklaşımları arasında gösterilen fenomenolojik yaklaşımla disiplinlerarası öğrenme yaklaşımına ve yapılandırmacı yaklaşıma benzediği görülmektedir.

Eğitimci John Dewey'in 1939 tarihinde eğitimde performansın artırılmasına yönelik hazırladığı raporda Türk okullarının amaç ve hedeflerinin belirlenmesini eğitimde dikkat edilmesi gereken ilk ve en önemli husus olarak ifade etmiştir. Dewey'e göre (1939) ancak okulların amaç ve hedeflerinin belirlenmesiyle istenen tedbirler açığa kavuşur ve mükemmel, kademeli bir şekilde gelişecek kesin bir program hazırlamak mümkün olur. Okulların amacı kesin ve açık olursa birtakım gereksiz değişikliklerden ve sözde düzeltme adına yapılacak etkisiz önlemlerden korunmuş olunur. Amacın olumlu yorumu, alınacak girişimlere ilham verir, önerilen tedbirler için kontrol ve denetleyici görevi görür ve eğitim alanında alınacak uygun önlemlerin sırasının belirlenmesine yardımcı olur. Ona göre okulun amacı iki yönlüdür. Bir yandan, ulusal faydalar sağlayan bilgi merkezi ve bilgi toplama ve yayınlama aracı olmak, öte yandan, öğrencileri ülkeye faydalı olacak

entelektüel kaynaklarla donatmak ve aldıkları bilgiyi teorik ve gereksiz olmaktan kurtarmaktır (Dewey, 1939, s. 3-4, 5-8).

1939'da I.Eğitim Şurasında tüm köy ilkokulları 5 yıla çıkarılmış, 1940 yılında Köy Enstitüleri kurulmuş ve öğretmen yetiştirme politikasında önemli bir değişikliğe gidilmiştir. Köy Enstitüleri modelinin de yükseköğretimde probleme dayalı öğrenme modeline benzediği ayrıca AB'nin yükseköğretimde başlattığı Leonardo Da Vinci sisteminin yıllar önce uygulandığı bir şekli olduğu söylenebilir (Ortaş, 2005). Sadece bir öğretmen yetiştirmenin ötesinde sanatkâr ve zanaatkâr da yetiştirme amacı olan ve 1954 yılına kadar süren bu değişim, ülkenin yakın geçmişindeki önemli bir eğitim performans hareketi olarak değerlendirilebilir.

Toplumun gelişmesi ve okuma oranlarının artırılması için 1973 tarihli Milli Eğitim Temel Kanunu ilköğretimi 8 yıl halinde düzenlenmiş ve 1981-1982'de deneme halinde başlanmıştır. 1997-1998 öğretim yılına kadar 5 yıllık zorunlu ilkokul eğitimi devam etmiş ve 1997-1998 eğitim öğretim yılında ülke çapında 8 yıllık zorunlu ilköğretim uygulamasına geçilmiştir. 2012-2013 öğretim yılında ise 4+4+4 şeklinde 12 yıllık kesintili eğitime başlanmıştır. 1990 yılında Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Dünya Bankası arasında yapılan bir antlaşmayla, Dünya Bankasının kredi desteği ile ülkemizde "Milli Eğitimi Geliştirme Projesi" bünyesinde 208 okulda "Müfredat Laboratuvar Okulları Projesi" uygulamaya geçmiştir (MEB,1995, s.46). Dünyada uygulamaya çalışılan ve endüstriden sonra eğitimde de en önemli performans artırma çalışma hareketi olan TKY, böylece Türk eğitim hayatına da girmiştir.

Eğitimde performansı artırmaya yönelik önemli yasal metinler arasında kalkınma planları ve Milli Eğitim Şuraları da yer almaktadır. Uzun vadede ülkenin kalkınma vizyonunu ortaya koymayı, ülkenin beklentilerini karşılamayı ve uluslararası konumunu yükseltmeyi, halkımızın refahını artırmayı hedefleyen ve beşer yıllık hazırlanan kalkınma planlarının ilki 1963 - 1967 yıllarına yönelik; 11.si ise 2019-2023 yıllarına yönelik planlanmıştır. Kalkınma planlarında Milli eğitim hedeflerine yönelik planlamalar da yer

almaktadır. Milli Eğitim şuraları ise 1939 yılından itibaren üç yılda bir oluşturulmuş ve bu şuralarda ülkenin eğitiminin geliştirilmesine yönelik önemli kararlara imza atılmıştır. 20. Milli Eğitim Şurası 2021 yılında yapılmıştır. 1963 – 1967 yılları için hazırlanan Kalkınma Planında eğitimle ilgili olarak toplumun ihtiyaçlarına göre halkın çalışmalarında daha verimli olmasını sağlamak, üretkenliği ve üretimi artırmak amacıyla kişilerin kabiliyetlerine uygun bir eğitim verilmesi hedeflenmiştir. 1968 -1972 ve 1973-1977 yılları için planlanan İkinci ve Üçüncü Kalkınma Planlarında eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak amacıyla altyapı yatırımlarını gerçekleştirme, okul öğrenci ve öğretmen sayılarını artırma, köy çocuklarına sosyal hareketlilik imkanı hazırlama ve böylece kişilerin geleceğe daha umutlu ve iyimser bakmalarını sağlayıp verimlerini artırmak amaçlanmıştır. Ancak Üçüncü Kalkınma Planında, ekonominin ihtiyaç duyduğu eğitim dalları yerine toplumun talepleri yönünde eğitim verilmiş ve meslek liseleri yerine genel liselerde yığılmalar yaşanmıştır (DPT, 2000).

Üçüncü Kalkınma Planında, toplumun ve ekonomik sektörün ihtiyaçları doğrultusunda doğru ve gerçekçi hedeflerin belirlenememesi alınan kararların uygulanamamasına; hem toplumun hem de ekonomik sektörün ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilememesine sebep olmuştur. 1979-1983 yılları arasında uygulanmak üzere hazırlanan Dördüncü Kalkınma Planında okul ve öğrenci sayısındaki artış hedeflerine kaynak yetersizlikleri nedeniyle erişilemediği gibi okullarda ikili üçlü öğretim yapılması eğitimde niteliğin düşmesine de neden olmuştur.

Beşinci Kalkınma Planından sonraki tüm planlarda eğitimin her kademesinde kalitenin yükseltilmesi, fırsat eşitliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Ancak bu amaçlara ulaşılmasını engelleyen ya da aksatan unsurları belirleyip bunları gidermeye yönelik hedefler belirlemek yerine eğitim sisteminin tüm alanlarını geliştirmeye yönelik hedefler belirlenmiştir.

Sekizinci Kalkınma Planında Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için Toplam Kalite Yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model

geliştirilmesi ve bu sayede bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi hedeflenmiştir. Dokuzuncu Kalkınma Planında yine eğitimde kaliteyi artırma ve fırsat eşitliğini sağlama amaçlanmış ve bu planlı dönemde eğitimde teknolojik altyapının iyileştirilmesi için FATİH projesi hayata geçirilmiş, 12 yıllık zorunlu eğitime geçilmiş, ders kitapları ücretsiz temin edilmiştir. 2014-2018 yılları için hazırlanan Onuncu Kalkınma Planında eğitimde istenilen seviyeye gelinememesi, Pisa araştırmalarında ortalamanın altında kalınması nedeniyle eğitim sisteminde performans geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması gerekliliği ortaya çıkmış ve performans geliştirmeye oldukça vurgu yapılan plan hazırlanmıştır.

Onuncu Kalkınma Planında hem öğretmen hem de eğitim sisteminin performansını değerlendirmeye imkân sağlayacak ulusal düzeyde çoklu değerlendirme ve denetleme mekanizmalarının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Öğretmenler için kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde etkinlik sağlanması aynı zamanda eğitim sisteminin performansının değerlendirilmesi için öğrenci kazanımlarının izlenebilmesi, sınıf temelli başarı düzeyleri, yeterlilikleri ve standartları belirlenmesi ihtiyacı olduğu vurgulanmıştır.

2023 Eğitim Vizyonu, insanı maddi manevi tüm varlık unsurlarıyla bir bütün olarak gören bakışı temsil etmektedir. Zira insan; duymusal, duygusal ve bilişsel ihtiyaçları olan bir beşerdir. Beşerin evrensel bilince ulaştığı insana erme, insan olma yolculuğunun başkahramanıdır. Bugünden başlayarak 21. Yüzyıl Talim ve Terbiye Modelimiz ile 2023 Eğitim Vizyonu'nun temel hedefi, ahlak telakkisine dayalı ve insanı merkeze konumlandıran bir varlık ve bilgi anlayışına hayat vermektir (MEB, 2018).

Esasen vizyon, geleceğe yön verme olarak değerlendirileceğinden MEB'in 2023 Vizyon belgesinden nasıl bir eğitim performansı, gelecek projeksiyonu ve insan yetiştirme gayretlerinin olduğu anlaşılmalı çalışılabilir. Bu belgede; 2018-2019 eğitim öğretim yılında tasarım, simülasyon ve öncü pilot uygulamalar yapılacağı ve 2019-2020 eğitim öğretim yılında ülke çapında pilot uygulamaların yapılacağı ve tasarımı biten eylemlerin

uygulamaya geçirileceği ve 2020-2021 eğitim oğretim yılında ise ana hedefler altında yer alan eylemlerin tümü hayata geçirileceği ifade edilmiştir (MEB, 2018, s. 11).

### **Kısıtlar Kuramı (KK)**

Kısıtlar Kuramı (KK) (Theory of Constraints - TOC) Dr. Eliyahu Goldratt tarafından 1980'li yıllarda "The Goal" ve "The Race" kitaplarında ortaya atılan ve sistemin darboğazlarını tespit ederek onları giderme anlayışına dayanan yönetim felsefesidir. Kısıtlar kuramı, kısıtların bir sistemin performansını belirlediğini ve her sistemin kısıtlara sahip olduğunu düşünür. Kısıtlar Kuramı sistemin kısıtına odaklanarak sistemin bütününde verimliliği en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Polito vd., 2006, s. 44). Bu nedenle kuram sistem odaklı bir süreç iyileştirme yönetim bilimidir (Goldratt & Cox, 2013)

Her sistemin bir varoluş amacı bulunur ve sistemler varlıklarını sürdürebilmek için gelişmek, daha iyiye ulaşmak ister. Sistemler kendilerini oluşturan pek çok alt sisteme de sahip olabilir. Kısıtlar Kuramı'nda sistemin amacına ulaşmasında sistemin aksayan yönünü değiştirmeden önce sistemin en temel amacının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade eder. Kısıtlar Kuramı'nın en temel felsefesi sistemin amacının net bir şekilde iyi ifade edilmesi ve buna odaklanması gerektiğidir.

Kısıtlar Kuramı, herhangi bir sistemin performansının artırılması aşamasında, sistemin performansını en çok engelleyen kısıtların bulunması, yönetilmesi ve ortadan kaldırılması konusunda oluşturulmuş bir yönetim felsefesidir. Kısıtlar Kuramı, sistemi bir zincir olarak düşünür ve zincir ise esneklik veya kapasite yönünden birbirinden farklı halkaların birleşmesinden meydana gelir. Bu durumda Kısıtlar Kuramı, her zincirde en az bir tane en zayıf halkanın hep var olduğunu ifade eder. Sistemde yer alan en zayıf halka yani kısıt bir bütün olarak performansı etkiler. Öncelikle en zayıf halkanın güçlendirilmesi için gerekli adımlar atılır ve bu kısıtın ortadan kaldırılması ile sonuçlanır; ancak süreç tamamlanmaz ve bir başka halka en zayıf halka olarak sistem performansını etkiler. Bu



durumda sistem sürekli dinamik bir hal alır. Unutulmamalıdır ki sistemler en zayıf halkaları kadar güçlüdürler (Dettmer,1998, s. 11-12).

Kısıtlar Kuramı, her kısıtın bir ilerleme fırsatı olduğunu öne sürerek, kısıtları pozitif olarak değerlendirir ve kısıtların aşama aşama kaldırılmasının sistemin performansını arttıracığını savunur (Akman ve Karakoç, 2005 s. 105) Kısıtlar Kuramı bir yönetim sistemi felsefesidir ve temel olarak kısıtlar sistemin performansını belirlemektedir (Ruhl, 1995, s. 21). Kısıtlar Kuramı'nın ana amacı bir işletmenin değer ekleme sürecini sınırlayan kısıtları belirlemek, analiz etmek ve ortadan kaldırmak için süreci sürekli olarak dinamik tutmaktır (Souren vd., 2005, s. 361). Goldratt, sistemin her aşamasında kısıtlar arayarak, bunları kullanma üzerine yoğunlaşan bir yaklaşımı öne sürmüştür (Gupta vd., 2002: 908). Her sistemde de en az bir tane sistemin performansını etkileyen bir kısıt olduğu vurgulanan Kısıtlar Kuramı'nda öncelikli olarak kısıtın tanımlanması gerekmektedir (Tollington, 1998, s. 46).

Kısıtlar Kuramı, sistemde verimliliği artırmakla kalmaz aynı zamanda rekabet avantajı da kazandırarak, gelecek yatırımlar için yeni stratejilerin daha rahat belirlenmesine yardımcı olur (Chakravorty vd., 1994, s. 10). Böylece yöneticiler mevcut uygulamaları neye, niye ve nasıl dönüştüreceklerine dair bilgiler edinir.

Bu kuramın temel felsefesi şunlardır (Goldrat,1994):

1. Her sistemin bir amacı vardır,
2. Her sistem, parçalarının toplamından daha büyüktür,
3. Her sistemin bir kısıtı vardır.

Bu kuramın temel felsefesi Tablo 1' de şöyle gösterilmiştir.

### **Tablo 1**

*Kısıtlar Kuramı'nın Alt Felsefesi, Beş Adımlı Odaklanma Süreci ve Düşünce Araçları*

ALT FELSEFE	BEŞ ADIMLI ODAKLANMA SÜRECİ	DÜŞÜNCE ARAÇLARI
Neyi Değiştireceğiz?	Sistemin Kısıtını Bul	Şimdiki Gerçeklik Ağacı
Neyle Değiştireceğiz?	Kısıtın Nasıl Çözüleceğine Karar Ver.	Buharlaşan Bulut (Çatışma Çözüm Diyagramı)
		Gelecekteki Gerçeklik Ağacı
Nasıl Değiştireceğiz?	Diğer Her Şeyi Kısıta Göre Belirle	Ön Koşul Ağacı Geçiş Ağacı
	Kısıtı Önle	
	Yeni Kısıt Ara	

Kaynak: Goldrat, 1994.

### ***Kısıt Kavramı ve Türleri***

**Kısıt Kavramı.** Kısıtlar Kuramı'ndaki "kısıt" sistemin hedefine ulaşmasını engelleyen sistemin performansını sınırlayan bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Kısıt sistemin darboğazıdır. Goldratt, kısıtı bir zincirdeki "en zayıf halka"ya benzetmektedir. Ona göre yük amaçlı kullanılan bir zincirin azami taşıma kapasitesini zincirin en zayıf halkası belirler. Zincirin en zayıf halkası o zincirin "kısıtı"dır. Sistemde yapılacak iyileştirmelerin sistemin "kısıtı" üzerinde yapılması gerekir. Kısıt performansındaki herhangi bir iyileşme doğrudan sistemin bütününde performans artışı sağlar. Zayıf noktanın güçlendirilmesiyle, zincirin tamamı daha güçlü hale gelir. Kısıtlı olmayan bir kaynak veya süreçte yapılacak iyileştirme çalışmaları sistem performansını etkilemez. Bu nedenle kısıt kaynaklara odaklanması gerekmektedir. Goldratt ve Cox, The Goal kitabında bu durumu şöyle örneklendirir: Alex, izcilerden oluşan bir öğrenci topluluğunda grubun ilerleme hızının yavaş olmasının ve grupta dalgalanmalar oluşmasının sebebinin üzerinde fazlaca yükü

olan ve gruba uyum sağlayamayıp yavaş yürüyen bir izci olduğunu tespit eder ve bu öğrencinin gruptan ayrılmaması ve grubun ilerleme hızını da düşürmemesi için çözümler üretir. Daha sonra Alex bu durumu kendi fabrikası için de düşünür. Çünkü kendi fabrikasında da üretimde dalgalanmalara neden olan ve üretim hızını düşüren makineler olduğunu; bu nedenle üretimde denge yakalayamadığını; üretimdeki bu sorunun nereden kaynaklandığını bulmadan da fabrikanın amacını tam olarak gerçekleştiremeyeceğini düşünür. Bir sistemi etkin biçimde yönetmek için sistemin kısıtlarını etkin şekilde yönetmek gerekmektedir (Goldratt ve Cox, 2018).

**Kısıtların Türleri.** Kısıt türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Umble ve Srikanth, 1995, s. 81-85):

- a) Davranış kısıtları
- b) Politik (yönetimsel) kısıtlar
- c) Malzeme kısıtları
- d) Kapasite kısıtları
- e) Lojistik kısıtlar
- f) Pazar kısıtları

**Davranış Kısıtları .** Belirli bir durumda olaylara karşı verilen tepkiler “Davranış” olarak tanımlanmaktadır. Davranışlar, kişilerin eğitimine, deneyimlerine ve mantıksal düşüncelerine göre değişmektedir. İşletmelerdeki çalışanların davranışlarının olumsuz olması ve işletme performansına olumsuz etkisi “Davranışsal Kısıtlar” olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal kısıtların işletmenin karlılığı üzerindeki etkilerini kontrol edebilmek, diğer kısıtlara göre çok da kolay olmamaktadır. Ancak işletmeyi oluşturan insan gücü etkisini göz ardı etmemek gerekmektedir (Odabaş, Özkan,2018).

Örgütlerdeki tüm çalışanların davranışları, çalışanlar ile üst yöneticilerdeki genel eğilimler davranış kısıtlarını oluşturmaktadır. Davranışlar, eğitim, deneyim ve mantıksal anlayışa göre değişmektedir. O halde bir davranış, gerçek durum ile ters düştüğünde ve

işletmenin performansı üzerinde davranışın olumsuz bir etkisi olduğunda davranışsal kısıt ortaya çıkmaktadır. Yani çalışanlarda performans düşüklüğüne neden olan davranışlar ve iş alışkanlıkları bir kısıta neden olmaktadır (Atwater vd., 1997, s. 7).

Davranış kısıtları dünyayı belirli şekillerde görmemize neden olabilmekte ve alternatifleri düşünmemizi engelleyebilmektedir. Gelecekteki güçlü organizasyonların temel başarısı adaptasyon ilkesine dayanacaktır. Değişen sosyal ortamdaki değişimlere cevap verebilecek akıllı, uyarlanabilir, öğrenen organizasyonlar ayakta kalabilmesi organizasyonların yeni davranışlar üretmesiyle yakından ilgilidir. Dönüşüm, öğrenme ve yaratıcılık tarafından desteklenen ve devam eden bir süreç olarak kabul edilmelidir, çünkü değişim bir olay değil bir süreçtir. Bu nedenle yöneticilerin örgütün stratejisini başarılı bir şekilde yürütmesi için bu süreçte doğru davranışlar geliştirmesi önemlidir. Çünkü stratejik başarısızlıklar davranışsal kısıtlara büyük oranda bağlıdır. Goldrat davranış kısıtını işletmenin performans ölçüm sistemiyle, politika ve prosedürlerle de ilgili olabileceğini ifade etmektedir. (Goldratt & Cox, 2018, s. 369)

***Politik (Yönetimsel) Kısıtlar.*** İşletmelerin üst kademeleri olan yöneticilerin vermiş olduğu kararlar neticesinde, piyasadaki fırsatların değerlendirilememesi durumunda “Politik Kısıtlar” ortaya çıkmaktadır. Politik kısıtlar “Yönetimsel Kısıtlar” olarak da adlandırılmaktadır. Bu tip kısıtların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması diğer kısıt türlerine göre daha zorlayıcıdır. Ancak çözümlendiğinde de diğer kısıtlara göre daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu kısıt türleri genellikle pazarlama, muhasebe, finansman ve işletmenin vizyon ve misyonunun belirlendiği insan kaynakları biriminde ortaya çıkar. Bu noktada yönetimin işletme ile ilgili vereceği her türlü kararın doğru olmayabileceği varsayımı geçerli olmaktadır (Odabaş, Özkan,2018).

Örgüt yöneticilerinin, dış çevredeki bütün değişikliklere rağmen zaman içerisinde yenilenmesi gerekli yönetim anlayışlarını değiştirmeden uygulamaya devam etmesi ya da yanlış yönetim stratejilerini işletme içerisinde uygulamaya çalışması sonucu yönetimsel kısıtlar ortaya çıkmaktadır (Atwater vd., 1997, s. 6-7). İnsanlar gruplar halinde çalışırlar ve

inanç sistemleri yoluyla kendilerine doğru görünen politikalar geliştirirler. Politikalar yürürlüğe girdikten sonra, kendi hayatlarını sürdürürler ve insanlar bunları takip etmek zorunda kalırlar. Bu nedene doğru politik kararlar almak önemlidir. Değişen çevre şartları nedeniyle uygulanan eski politikalar sistem için politika kısıtı olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletme içindeki uygun olmayan politikalar sistemin optimal yapısını bozmakta, neticede bu durum politika kısıtını doğurabilmektedir (Ronen, 2006, s. 58). Politik kısıtlamalar örgüt içindeki sayısız çalışma kuralını içerir. Atılan politik adımlardaki her yanlış ya da eksik adım örgütün hedefine ulaşmasındaki engel olarak düşünülebilir. Ayrıca örgütün karşısına çıkacak fırsatların değerlendirilmemesi de bir başka politik kısıttır. Politik kısıtlar, örgütlerin kaynaklarının doğru kullanılmamasına da neden olmaktadır.

**Malzeme Kısıtları.** Organizasyonlarda üretimin devam edebilmesi için hammaddelere ve malzemelere ihtiyaç vardır. Malzeme kısıtı tedarikçilerin istenilen malzemeyi istenilen zamanda verememesi durumudur. The Goal'da Alex, Jonah'a dengeli organizasyondan bahsederken tedarikçilerin hatalı ürünler getirmesi ya da iş yerindeki devamsızlıklar vs. durumların bu tür kısıtlara neden olacağını anlatır (Goldratt & Cox, 2018). Malzeme kısıtları dışarıdan temin edilen hammadde kaynağı sınırlandırıldığında ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2000, s. 27).

**Kapasite Kısıtları.** Kapasite, belirli bir zamanda iş üretme yeteneğidir. Kapasite, arz ve talep hususları, kaynak koşulları ve kaynakların algılanan kalitesi ile sağlanan fırsatların durumu arasındaki çeşitli önemli etkileşimlerin incelenmesi için bir temel sağlar. Kapasite kısıtı, bir sistemin performansını ve çıktısını sınırlayan faktördür. Kısıt(ları) yönetme eylemlerine odaklanan yönetimsel anlayış doğrudan çıktıdaki performans artışını sağlar. Yani kısıtlamanın varlığı kapasite dengesizliğine neden olur ve bunun sonucunda bir kuruluşun genel performansı düşer. Kapasite kısıtlama yönetimi stratejileri, herhangi bir koşulda yapabileceklerimizin sınırlarını bilir ve buna neden olan kısıtlamalar hakkında neler yapabileceklerimizin anlaşılmasını sağlar. İşletmenin piyasadan gelen talebi

karşılayamaması, kapasitenin yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Kapasite kısıtı, piyasadan gelen talebin işletmenin kapasitesinin altında olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Kaygusuz, 2005, s. 133-135). Kaynakların sınırlı olması, üretimin de belli sınırlar içerisinde gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Eğer bir kaynağa olan talep, kaynağın kapasitesini aşıyorsa, bir kapasite kısıtı söz konusu demektir. (Karamaraş, 2002, s. 52).

**Lojistik Kısıtlar.** Lojistik kısıtlar, siparişin alınıp ürünün dağıtılmasına kadarki herhangi bir aşamada sistemin uyumunu negatif yönde etkileyebilmektedir (Umble ve Srikarth, 1995, s. 84). Piyasadan gelen talep, işletmenin üretim kapasitesinin altında ise piyasa kısıtı var demektir. Piyasadan yeterli talep gelmemesi; işletmenin, kapasitesini etkin bir şekilde kullanarak üretim yapmasını engellemektedir. Piyasa kısıtları muhtemelen en önemli kısıt türüdür. Piyasa, talep edilen mamul türünü ve miktarını, mamulün fiyatını ve teslim süresini yönlendirmekte ve kısıtlı katkı payının oluşumu için gerekli koşulları oluşturmaktadır (Kaygusuz, 2005, s. 133-135).

İşletmenin planlama ve kontrol sisteminden kaynaklanan problemler meydana geldiğinde bir lojistik kısıt olduğu söylenebilir. Kapasiteye duyarsız malzeme ihtiyaç planlama sistemleri kaynakların düzgün senkronizasyonu açısından problemler yaratabilir ve mevcut olan envanter ve üretim ile ilgili problemlerin miktarını artırabilir (Goldrat, Cox, 1989).

**Pazar Kısıtları.** İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, işletme açısından kısıt yaratabilmektedir. Bu kısıt, işletmenin kendi içerisindeki işlemlerden kaynaklanmayıp tamamıyla dışsal bir kısıttır (Karamaraş, 2002, s. 62).

Piyasadan gelen talebin, işletmenin üretim kapasitesinin altında kalması halinde "Pazar Kısıtları" doğmaktadır. İşletmeler için piyasadan yeterli talep gelmemesi durumunda, şirket kapasitesinin etkin durumda kullanılarak hizmet vermesi engellenmektedir. Her işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için, meydana getirmiş olduğu ürün ya da hizmete yönelik bir pazarın olması gerekmektedir. Bu noktada Pazar

Kısıtları işletmenin devamlılığı için önemli kısıtlardır. Bu kısıtlar işletmenin kendi süreçleri dışında olduğu için dışsal kısıtlar grubundadır. Dışsal kısıtların içsel kısıtlara göre kontrolü daha zor olmaktadır (Odabaş, Özkan,2018).

Pazar ürünü, fiyat mekanizmasını, üretim süresini, talep edilen malların ve hizmetlerin kalite ve miktarını kontrol eder ve çıktıyı yaratmak için gerekli koşullar oluşturur. Pazar talebi, işletme kaynaklarıyla yapılabilecek miktardan daha az olduğu zaman bir pazar kısıtı oluşur. Pazar kısıtlarının birçok sebebi olsa da çoğu yönetim politikalarına bağlı olarak var olurlar (Goldrat, Cox, 1989).

### **Kısıtlar Kuramının İlkeleri**

Kısıtlar Kuramı, herhangi bir sistemin performansının artırılması aşamasında, sistemin performansını en çok engelleyen kısıtların bulunması, yönetilmesi ve ortadan kaldırılması konusunda oluşturulmuş bir yönetim felsefesidir. Kısıtlar Kuramı, sistemi bir zincir olarak düşünür ve zincir de esneklik veya kapasite yönünden birbirinden farklı halkaların birleşmesinden meydana gelir. Bu durumda Kısıtlar Kuramı, her zincirde en az bir tane en zayıf halkanın var olduğunu ifade eder. Sistemde yer alan en zayıf halka yani kısıt bir bütün olarak performansı etkiler. Öncelikle en zayıf halkanın güçlendirilmesi için gerekli adımlar atılır, kısıtın ortadan kaldırılması ile sonuçlanana kadar devam eder; ancak süreç tamamlanmaz, bir başka halka en zayıf halka olarak sistem performansını etkilediği düşünülür. Bu durumda sistem sürekli dinamik bir hal alır. Kısıtlar Kuramı, her kısıtın bir ilerleme fırsatı olduğunu öne sürerek, kısıtları pozitif olarak değerlendirir ve kısıtların aşama aşama kaldırılmasının sistemin performansını arttıracığını savunur (Akman ve Karakoç, 2005, s. 105).

Kısıtlar Kuramı, bir yönetim sistemi felsefesidir ve temel olarak kısıtlar sistemin performansını belirlemektedir (Ruhl, 1995, s. 21). Kısıtlar Kuramı'nın ana amacı bir işletmenin değer ekleme sürecini sınırlayan kısıtları belirlemek, analiz etmek ve ortadan kaldırmak için süreci sürekli olarak dinamik tutmaktır (Souren vd., 2005, s. 361). Goldratt, sistemin her aşamasında kısıtlar arayarak, bunları kullanma üzerine yoğunlaşan bir

yaklaşımı öne sürmüştür (Gupta vd., 2002, s. 908). Her sistemde de en az bir tane sistemin performansını etkileyen kısıt olduğu vurgulanan Kısıtlar Kuramı'nda öncelikli olarak kısıtın tanımlanması gerekmektedir (Tollington, 1998, s. 46).

Kısıtlar Kuramı, sistemde verimliliği artırmakla kalmaz aynı zamanda rekabet avantajı da kazandırarak, gelecek yatırımlar için yeni stratejilerin daha rahat belirlenmesine yardımcı olur (Chakravorty vd., 1994, s. 10). Böylece yöneticiler mevcut uygulamaları neye, niye ve nasıl dönüştüreceklerine dair bilgiler edinir.

Alanyazında Kısıtlar Kuramının temel ilkeleri şöyle sıralanmaktadır (Karamaras, 2002, s. 64; Rahman, 1998, s. 337):

- Her sistemin başarması gereken bir amacı vardır.
- Kısıtsız bir sistem sonsuzluk olacağı için doğal olarak her sistem, sürekli olarak bir veya birkaç kısıta sahiptir.
- Sistemler zincire, sistemlerin kısıtı ise zincirin en zayıf halkasına benzetilir; bir sistemin performansı, kısıtının gücü ile ölçülür.
- Sistemin kısıtı olmayan bir halkayı güçlendirmeye çalışmak sistemin bütününe performansını artırmaya katkı sağlamaz.
- Kısıtlar Kuramı sistemdeki problemlerin esas sebeplerini açıklamak ve en iyi çözümü bulmak için araştırmalar yapmayı amaçlar. Bundan dolayı Kısıtlar Kuramı; kısıtları, sistemin sürekli gelişimine katkı sağlayan olumlu yapılar olarak kabul eder.
- Sistemin performansının çok iyi olması, sistem içindeki parçaların her birinin performansının da iyi olduğu anlamına gelirken parçaların ayrı ayrı yüksek performansla sahip olması sistemin tamamının performansını artıracığı anlamına gelmemektedir. Yani bir sistem, o sistemi oluşturan alt sistemlerin toplamından daha fazlasıdır. Bu nedenle örgüt yönetiminde analitik yaklaşım yerine sistematik yaklaşım hâkimdir.



- Sistemde neyin değiştirileceğini bilmek, sistemin şu anki gerçeğini, amacını ve yönünü bütününüyle anlamayı sağlar.

- Sistem içerisindeki en zayıf halka, yani kısıt ortadan kaldırıldığında, bir sonraki en zayıf halka sistemin performansını sınırlayan kısıt haline gelir ve bu döngü sürekli gelişimi sağlar. Atalet sürekli gelişim sürecinin en büyük düşmanıdır.

Kısıtlar Kuramının ilkelerini ve araçlarını uygulamak için 3 sorunun cevaplanması gerekir (Goldratt, 2005, s. 371).

### **Neyi Değiştirmeliyiz? (Kısıt Nerede?)**

Sistemin temel sorununu bulma adıımıdır. Kısıtlar Kuramı, bir sistemin içinde sürekli bir kısıtlamanın var olduğu inancına dayanır. Semptomlarla uğraşmak yerine bu kısıtlamayı ele almak, tüm sistemi iyileştirmenin anahtarı olarak kabul edilir. Yani bu kuram sistemin iyileştirilmesine bütünsel olarak bakma yaklaşımını sergiler. Bu nedenle “Kısıt nerede?” sorusunu sürekli olarak sorar.

Sistemler, birçok halkadan oluşan bir zincir gibidir ve örgüt performansını arttırmak için öncelikle en zayıf halkayı yani performansın artmasını engelleyen faktör veya faktörleri belirlemek gerekir. Zira kısıt belirlenmeden örgüt performansı etkin bir şekilde geliştirilemez, güçlendirilemez (Creswell, Miller, 2000, s. 49). Mevcut sistemlerin geliştirilmesi için ilk önce Kısıtlar Kuramı'nın mevcut durumu ortaya çıkarmaya, araştırılan sorunun sebepleri olarak görülebilecek kısıtları ve bu kısıtların birbirleri ile ilişkilerini ortaya çıkaracak olan Mevcut Gerçeklik Ağacı'nın kullanılması önerilmektedir. Böylelikle sistemin herhangi bir şekilde performans düşüşüne sebep olabilecek öğelerin ortaya çıkarılması, birbirleri ile olan ilişkilerinin belirlenmesi mümkün olacaktır (Dalan, Yaralıoğlu 2009). Mevcut Gerçeklik Ağacı, anlaşılması zor karmaşık sistemlerin anlaşılabilir konuma getirilmesini ve sistemdeki kısıtların kök nedenlerine inilmesini sağlar (Sadıç, vd., 2006, s. 102).

### **Kısıtı Neyle Değiştireceğiz?**

Çekirdek soruna yönelik çözümlerin oluşturulması kısmına yönelik soru adımıdır. Zaman ve finansal olarak pratik ve iyi çözümlerin hangileri olabileceği burada belirlenir. Bunun için çatışma çözümler diyagramı olan Buharlaşan Bulut ve gelecekte istenen durumun hayal edildiği Gelecek Gerçeklik Ağacı diyagramları oluşturulur.

### **Değişimi Nasıl Yapacağız?**

Çözümleri uygulamak için stratejiler ve uygun taktikler tasarlamak Kısıtlar Kuramı açısından önemlidir. Bu adımı gerçekleştirmek için engellerin tanımlandığı ve etkisiz hale getirileceği Ön Koşul Ağacı ve eylem planının hazırlandığı Geçiş Ağacı hazırlanır. Üçüncü soru cevaplandıktan sonra ilk soru tekrarlanır. Bu şekilde, sürekli bir iyileştirme süreci yaratılır. Bu sorulara uygun cevaplar verebilmek için bahsedilen mantıksal düşünme araçları geliştirilmiştir.

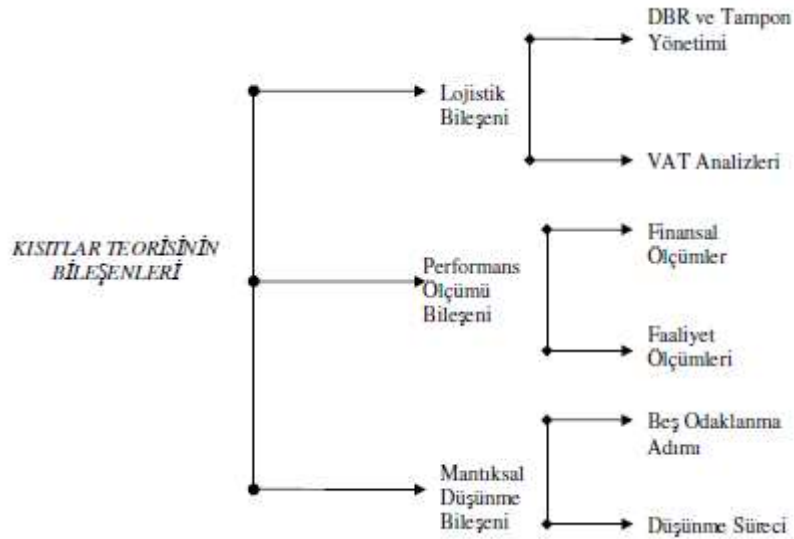
Kısıtlar Kuramı bir sistemi oluşturan alt parçaların birinde yapılacak olan bir iyileştirmenin tüm sistemde değişimi yaratacağını garanti etmeye çalışır.

### **Kısıtlar Kuramının Bileşenleri**

Kısıtlar Kuramı, birbirleriyle ilişkili lojistik, performans ölçümü ve mantıksal düşünme olmak üzere üç ayrı bileşenden oluşmaktadır. Kısıtlar Kuramı'nın gelişim aşamalarında sahip olduğu bu bileşenler Şekil 1'de gösterilmiştir.

## Şekil 1

### Kısıtlar Teorisi Bileşenleri



Kaynak: Demirel, 2007, s.21

#### Lojistik Bileşeni

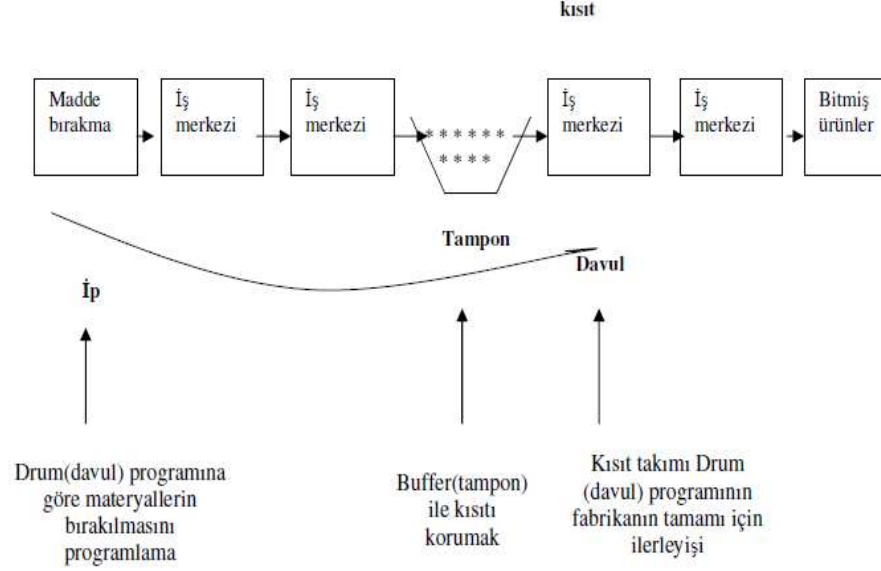
Kısıtlar Kuramının ilk bileşeni olan lojistik bileşeni Davul-tampon-ip yöntemi ve VAT analizi olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

#### ***DTİ Yönetimi.***

D (Drum) yani Davul, B (Buffer) yani Tampon ve R (Rope) yani İp; Kısıtlar Kuramının hizmet uygulamasıdır. Bu yöntemin amacı, sistemdeki en zayıf bağlantıyı bulup bir bütün olarak sistemi analiz ederek, sistemin yeterli miktarda beslenmesini sağlamaktır; ayrıca sistemi dengesizliklere karşı korumak ve böylece sistemin genel verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktır.

## Şekil 2

### Basit Bir DTİ Gösterimi



Kaynak: Umble ve Umble, 2001

Davul, organizasyondaki kısıtın hız ayarıcıdır. Bütün organizasyonların kısıtlanması bulunmaktadır. Yani kısıtsız organizasyonun olması olası değildir. Kısıt kapasitenin kaybının olduğu yerdir. Kısıt ortadan kaldırılır ya da kapasitesi artırılırsa çıktı da artırılmış olur. Davul, aynı zamanda çıktının hızı demektir. Bir başka deyişle organizasyonun verim hızının kısıta bağlanması durumudur. The Goal'de Alex'in oğlu ve kızıyla (Dave ve Sharon) izci olarak yürüyüşe çıkması anlatılırken Herbie diye kısa ve tıknaz çocuk, bu yürüyüşün en yavaş olanıdır ve metaforik olarak bir organizasyondaki darboğazı temsil eder. Herbie'nin üzerinde taşıyabileceğinden daha fazla yük bulunmaktadır. Alex, Herbie'nin yürüyüş kolunda dalgalanmalara neden olduğunu görür. Alex, Herbie'nin üzerindeki yükü azaltır ve yürüyüş kolunun en başına alır. Böylelikle herkes Herbie'ye ayak uyduracağından yürüyüş kolunda dalgalanmayı önlemiş olur. Bunu kendi fabrikası için de düşünür ve bütün organizasyonun kısıtlı çıktıya göre ayarlanabileceğine karar verir.

Tampon işlerin kötüye gitmesini engellemek için bir zaman mekanizmasıdır. Organizasyon içerisinde kısıtların neden olduğu belirsizliği ortadan kaldırmak için kullanılan yöntemlerdir Sistemin içinde Kısıtın bulunduğu noktanın önünde yeterli envanterin bulunma durumudur. Çünkü bazen organizasyonlarda dalgalanmalar olur ve bu esnada kısıtın yeterli envanterinin olması gerekir. Yoksa sistem dengelenmesi bozulur ve akış süreci tehlikeye girer. Plan bozma ve gerçek hasara yol açma tehlikesi bulunan acil ve ciddi problemleri işaret eden bir alarm sistemi olarak hizmet eder ve zorunlu önceliğe sahip zayıf alanlardaki iyileştirmeleri gösterir (Goldrat, Cox, 1989).

İp ise diğer kaynaklar için senkronizasyon mekanizmasıdır. Sistemdeki tüm kaynakların eşzamanlılığını sağlamak için kullanılan iletişim yöntemine denir. Organizasyonda, sistemin ne zaman yavaşlayacağı, ne zaman durdurulacağı veya ne zaman daha hızlı ve daha fazla miktarda faaliyet göstereceği sinyalini verir.

**VAT Analizi.** VAT analizi yaklaşımı, sistemdeki bir sürecin başından sonuna kadar akışı belirleyen kısıt yönetim sürecidir. Başka bir deyişle üretim süreçlerinin yerleşim tiplerine göre sınıflanması olarak tanımlanabilir. Sistem bu açıdan ele alındığında üç genel süreç şekli vardır. V-Ayrılma, A-Birleşme, T-Montaj. Bu şekilde yapılan analize VAT analizi denir (Aryanezhad, 2004).

V Yapısı, süreçten beklenen talepleri karşılamada birkaç tip kaynak kullanılır. Sisteme giren bir hammaddenin sistem akışı içinde birçok ürüne dönüştürülmesidir. V yapısında farklılaşma noktaları ön plandadır. Önceki aşamalarda herhangi bir kesinti yaşanmaması için kısıtın öncesinde ve sonrasına emniyet tamponları konulur. Bu akışın genel karakteristikleri, çok fazla kapasiteye sahip olup az hammaddeden çok sayıda ürün oluşturulması, ürünlerin aynı işlem sıralarını takip etmeleri ve en kısa sürede en fazla üretim hedeflenmesidir. Yapının V şeklinde bir sürece benzetilme nedeni ise bir hammaddenin işlem görerek yarı mamullere, yarı mamullerin de işlem görerek farklı yarı mamullere ve bunların da son ürünlere dönüştürüldüğü bir sistem olmasıdır (Karamaraş, 2002).

*A yapısı*, sisteme giren birçok malzemenin sistem akışı içinde bir ürüne dönüştürülmesidir. Yani çok sayıda satın alınmış hammadde ya da imal edilmiş yarı mamul, tek bir mamul oluşturmak için alt montajlar şeklinde birleştirilmektedir. Temel birleşme süreci bir piramidi andırmaktadır. Bu organizasyonlarda birincil sorun birleşecek tüm parçaların doğru zamanda nihai montaj noktasında bulunmasını sağlamak ve iş adımlarının senkronize edilmesidir (Türkmen, 2017, s. 144).

T yapısı organizasyonlarda en fazla kullanılan yapıdır (Yaralıoğlu, 2004). Bu yapıda benzer aşamalar sonucunda birden fazla son süreç çıktısı elde etmek mümkündür. Sisteme giren bir malzemenin birden fazla son ürüne dönmesi durumudur. Aynı parçanın farklı ürünlerde kullanılmasıdır.

### **Performans Ölçümleri Bileşeni**

Kısıtlar Kuramında performans ölçümleri faaliyet ve finansal olarak ikiye ayrılır.

**Finansal Ölçümler.** Bir organizasyonun amacı, işletmenin finansal performansını en üst düzeye çıkarmak olduğuna göre, yöneticilerin bu amacı gerçekleştirmek için nelere dikkat etmesi gerektiğini de bilmeleri gerekmektedir. Organizasyonun bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için tüm alt sistemlerin, kurumun bütününe ilişkin amaç doğrultusunda birbiriyle uyum içinde olmaları önemlidir. Diğer bir deyişle, alt sistemlerin sahip olduğu hedeflerin organizasyonun bütününe ait hedeflere de hizmet etmesi gerekmektedir. Her faaliyete ait hedeflerin birbiriyle uyumlu olmaması durumunda; çoğu zaman birbirinden farklı ortamlarda yürütülen bu faaliyetlerin en büyük faydayı sağlayacak duruma getirilmesi (optimizasyonu), mümkün olamamaktadır (Aksoy, 2001).

**Faaliyet Ölçümleri.** Organizasyonun faaliyetlerini gerçekleştirilirken “ne kadar para harcanmıştır?” sorgulamasına faaliyet ölçümü denilmektedir. Faaliyet ölçümleri, kurumun verimliliği üzerinde faaliyetlerinin etkisini uygun, doğru bir şekilde değerlendirebilmektedir. Organizasyondaki telefon, ısıtma, elektrik vs. tüm giderler faaliyet

gideri olarak kabul edilir. Bu ölçütler aynı zamanda iyi faaliyet kararları vermeyi sağlayan proseslerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ünal, 2000, s. 21).

### **Mantıksal Düşünme Bileşeni**

**Beş Aşamalı Odaklanma Süreci.** Beş aşamalı odaklanma süreci, organizasyonu yöneten kişinin sürekli sistemde kısıt arayıp bulması ve sistem üzerindeki etkisini azaltması ya da ortadan kaldırması işidir. Kısıtlar Kuramı için kabul edilen bu uygulama, mevcut paradigmlar ve sürekli iyileştirme yolundaki kısıtlamalar hakkında sorular sormaya yardımcı olmaya çalışır.

1. Sistemin kısıtının tanımlanması: Kısıtlar Kuramı'nda kısıtın tanımlanması, beş aşamalı odaklanma sürecinin birinci basamağıdır. Sistem kısıtının etkin şekilde yönetilmesi için öncelikle sistem kısıtının yani organizasyonda darboğazların belirlenmesi gereklidir. Teorik olarak, süreçte birbirini takip eden kaynakların kapasitelerinin hesaplanarak darboğaz kaynağın bulunmasıdır. Pratik olarak da örgütteki tecrübeli yöneticilerin ve diğer çalışanların darboğazları tespit etmeleridir. Bu kısım bize iyileştirme çabalarımızda nereye odaklanacağımızı söyler; çünkü belirlenen kısıt, organizasyonun hedefine ulaşmasındaki en önemli engeldir ve kısıtlamadaki bloklar tüm sistemin bloklarıdır. Sistemin verimliliğini artırmak için mevcut darboğazın hafifletilmesi gerekir. Böylelikle organizasyondaki en önemli kısıttaki bir iyileşme sistemde fark yaratacak ve sistem geliştirecektir. Kısıtlamaların tanımlanmasındaki yaygın bir başarı, gelecekteki varsayılan kısıtların keşfedilmesinde de hedefe ulaşmada da başarı sağlayacaktır. Öncelikle sistemin kısıtının fiziksel mi, ekonomik mi, yönetsel mi politik mi olduğu; nerede ve neyden kaynaklandığı belirlenir ve kısıt net olarak ifade edilir.

2. Kısıtın nasıl çözüleceğine karar verilmesi: Sistemin performansını artırmak için tanımlanan kısıtın nasıl çözüleceğine karar verilir. Kısıtın çözümüne yönelik olası tüm çalışmalar yapılır. Kısıtın en ekonomik ve en verimli şekilde nasıl aşılabileceği belirlenir. Eğer sistemde birden çok kısıt tespit edilmişse hangi kısıta öncelik verileceği belirlenir ve öncelik verilen kısıtın etkisini azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler

geliştirilir. Temel darboğazlar keşfedildikten sonra sistemin debisini (throughput) yükseltmek için yollar bulunabilir. Bunun için darboğaz kaynağın kapasitesi (ek kaynak temin ederek, darboğazları geliştirerek vb.) artırılabilir. Sahip olunan kısıtın kapasitesini maksimize etmek, o kısıtı optimum düzeyde kullanmak ve üretkenliğini en üst düzeyde kullanmak için mümkün olan her şey yapılmalıdır. Başka bir deyişle, kısıtlama % 100 kullanılmalıdır. Kısıtlama, organizasyonun hedefine ulaşmasında sistemin en yavaş veya en sınırlayıcı yönü olduğundan, kısıtlamanın en verimli kullanılmasını sağlamak verimi artırmanın ilk adımıdır. Yani kısıtlamadaki herhangi bir gelişme tüm sistemin çıktısını geliştirir. Bunun tam tersi olması durumunda ise tüm sistem yüksek performans harcarsa dahi genel çıktıya etkisi olmayacağı için hedefe ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Bunun için organizasyonu yönetenin;

- Diğer kısıtlar arasından en öncelikli kısıtı tespit etmesi,
- Kısıtı, organizasyonun en değerli varlığı olarak belirlemesi,
- Kısıt hakkında iyi analiz yapması,
- Çalışanlarından en iyi performansı alması gerekmektedir.

3. *Diğer her şeyin kısıta göre belirlenmesi:* Kısıtın nasıl çözüleceğine karar verdikten sonra sistemdeki diğer her şey buna göre tekrar ayarlanır. Bu aşamada kısıtı ortadan kaldıracak ve sistemin performansını artıracak tüm diğer çalışmaların sonuçları hesaplanır. Bu çalışmalar sistemin elverdiği mevcut durum çerçevesinde yapılan iyileştirmelerdir. Eğer belirlenen kısıt ortadan kalkar ise birinci aşamaya dönülür ve sistemin performansını etkileyen yeni kısıt aranır. Sonraki adımda yöntemler belirlendikten sonra her şey bu kararın doğru uygulanması için seferber edilmelidir. Sistemin performans ölçütleri bu kararın uygulanması ve başarısına göre düzenlenebilir. Böylece tüm çalışma yöntemi bu hedefe kilitlenmiş olur. Sistem için alınan tüm kararlarda, kısıtın nerede olduğunu bilmek ve buna dayanarak kararlar almak gerekmektedir. Diğer kısıtlama



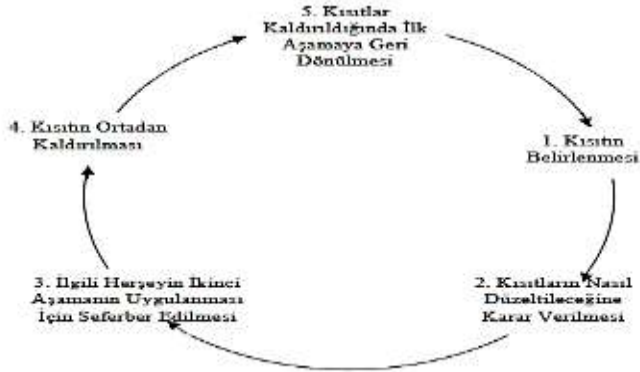
olmayanların görevi de alınan bu kararlara göre kısıtlamanın gereksinimlerine tabi olmaktır.

4. Kısıtın önlenmesi: Sistemdeki her şey belirlenen kısıta göre ayarlandıktan sonra eğer kısıt çözülmüyor ise daha büyük değişikliklerin gerekliliği ortaya çıkar. Bu adımda daha fazla kaynak kullanmak gerekmektedir. Çünkü sistemde keşfedilmiş ve süreçleri iyileştirilmiş darboğazlar, belli bir süre sonra tamamen ya da kısmen ortadan kaldırılması gerekir. Bu durumda sistemde yeni darboğazlar türemiş olabilir. Önceki adımları tamamladıktan sonra kısıtlamanın kapasitesini artırmak ve böylece de sistemin performansını artırmak mantıklıdır. Kapasite eklemek, zaman ve para açısından çok pahalı olduğundan, bunun ilk çare olarak değil de son çare olarak yapılması; var olan kapasitenin organizasyonun imkânları içinde iyileştirilmesinin önceliklenmesi daha uygun görülmektedir.

5. 1. adıma dönülmesi: Performans artırmaya yönelik uygulanan Kısıtlar Kuramı'nın aşamaları doğrusal değildir. 3. ve 4. adımlarda kısıtın çözümü sağlandığında tekrar birinci adıma dönülerek sistemin performansını etkileyen yeni kısıtlar belirlenir. Bu şekilde sistemde sürekli iyileştirmeler yapılır. Darboğazlar ortadan kaldırılmak istendikçe yenileri ortaya çıkacaktır. Bunların her seferinde tespiti gittikçe zorlaşabilir. Ancak organizasyon atalete düşmeden değişime istekli olmak önemlidir. Sistemin verimini artırmak için sürekli yeni kısıtlama bulunmalı, diğer her şey yeni kısıta tabi tutulmalı ve ardından yeni kısıtlama da yükseltilmelidir (Şekil, 3).

Şekil 3

## Sürekli İyileştirme Süreci

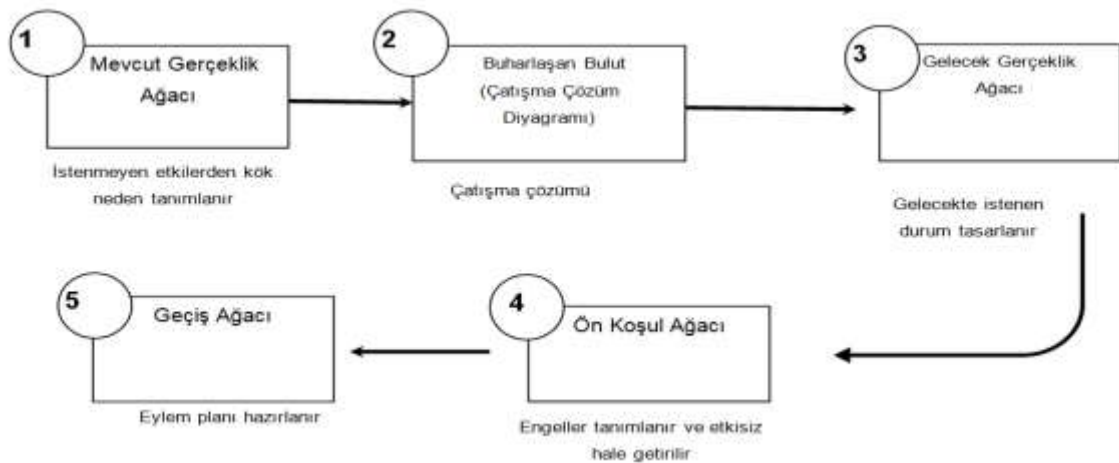


Kaynak: Rahman,1998,s.336.

**Düşünme Süreçleri Araçları.** Goldratt (1990) teorisinde tüm aşamalarında tüm süreçlerde kullanılacak araçlar geliştirilmiştir. Bunlar aşağıda tanımlanmıştır. Goldratt'ın (1992) düşünme süreçleri olarak adlandırdığı model (Şekil 12) daha sonra neden sonuç ilişkilerini tanımlayan kapsamlı bir diyagram olarak Düşünme Süreçleri Araçları olarak adlandırılmıştır (Şekil 5). Mevcut Gerçeklik Ağacı, Buharlaştan Bulut, Gelecek Gerçeklik Ağacı, Ön Koşul Ağacı ve Geçiş Ağacı olarak adlandırılan araçlar, diyalog ve işbirliğini geliştiren ekip üyeleri arasında fayda için sorun çözme yöntemleri sunmaktadır. Bu araçlar tek başlarına veya grup halinde kullanılabilir.

Şekil 4

## Düşünme Süreçleri



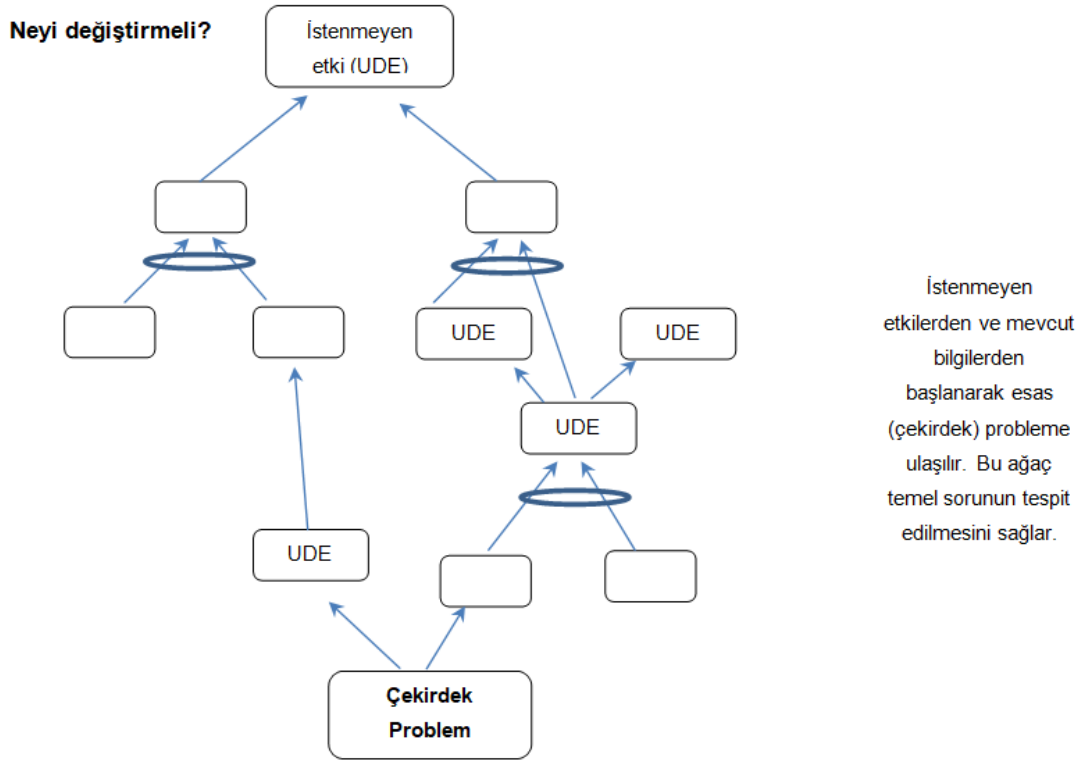
Mevcut Gerçeklik Ağacı (MGA) (Current Reality Tree - CRT) : Sistem kısıtını tanımlamaya yönelik bir tasarımdır. Mevcut gerçeklik ağacı, sistemin aksayan kısımlarının gizli kök nedenlerine kadar geriye doğru giden, performansı aksatan ve açıkça görülmeyen göstergeleri ortaya çıkarmaya çalışan neden-sonuç zincirli bir diyagramdır. MGA, görünüşte ilgisiz görünen birkaç istenmeyen etkinin aynı kök nedenden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu fenomeni tanımak sistem geliştiricileri için çok önemli olabilir; çünkü birkaç kritik noktaya minimum çaba uygulayarak, maksimum sistem iyileştirmesi elde edilebilir. Bir kum saatindeki sıkışma noktası gibi birkaç kök neden genellikle sistemin daha yüksek performans düzeylerine ulaşmasını engelleyebilmektedir.

Bir sistem analiz aracı olarak Mevcut Gerçeklik Ağacı, neyin değişeceği sorusuna cevap vermektedir. Sistemin görünüşte farklı olan kısımları arasındaki nedensel ilişkileri açıkça göstermektedir(Şekil 5).

Kısıtlar Kuramı'na göre çok sayıda problemin ortak tek bir sebebi olabilir. Bu sebebi bulmak için oluşturulan mevcut gerçeklik ağacında aşağıdaki adımlar izlenebilir(Goldratt, 1994):

- İstenmeyen sonuçlar birlikte listelenir.
- Her biri için sebep-sonuç ilişkisiyle sebepleri yazılır ve ilişkili olanlar oklarla birleştirilir.
- İstenmeyen sonuçlar listelendikçe ağacın altına doğru bir veya iki kök sebepte birleştikleri görülecektir.
- Çözülmesi gereken ana sorunlar (çekirdek problem/ler) ortaya konulur.

## Şekil 5 Mevcut Gerçeklik Ağacı



Kaynak: Detmer,22

İstenmeyen Etkilerden (UDE'ler) Kaynaklanan Temel Problemi Gösterir.

Yuvarlatılmış Dikdörtgen: Sebep ya da sonucu gösterir.

Ok: Nedensellik ilişkisi; sebepleri sonuçlarla bağlar. Baş kısmı sonuçta, kuyruk kısmı sebepte olur.

Elips: Bağımlılık ilişkisi; iki veya daha çok sebebin sonucu oluşturması için birleştirilmesinde kullanılır.

Çekirdek soruna yönelik çözümlerin oluşturulması kısmına yönelik soru adıdır.

Buharlaştıran Bulut ile çekirdek problemin nasıl giderileceğine, hangi müdahalenin (enjeksiyon) yapılacağına yönelik fikirler ortaya konulur. Zaman ve finansal olarak pratik ve iyi çözümlerin hangileri olabileceği burada belirlenir.

Buharlaşan bulut (BB), *diyagramı soldan sağa doğru okunan* iki kutuplu bir çatışmanın her iki tarafını da ifade eden beş elementli bir ağaçtır. İki taraf ortak bir hedefte birleştirilir. Hedefe yalnızca çatışmada olmayan bazı ara koşullar veya gereksinimler karşılanarak ulaşılabilir. MGA'daki istenmeyen etkilerin ortadan kaldırılması için istenmeyen etkilere yol açan nedenselliğin yok edilmesini gerektirir (Şekil 6).

## Şekil 6

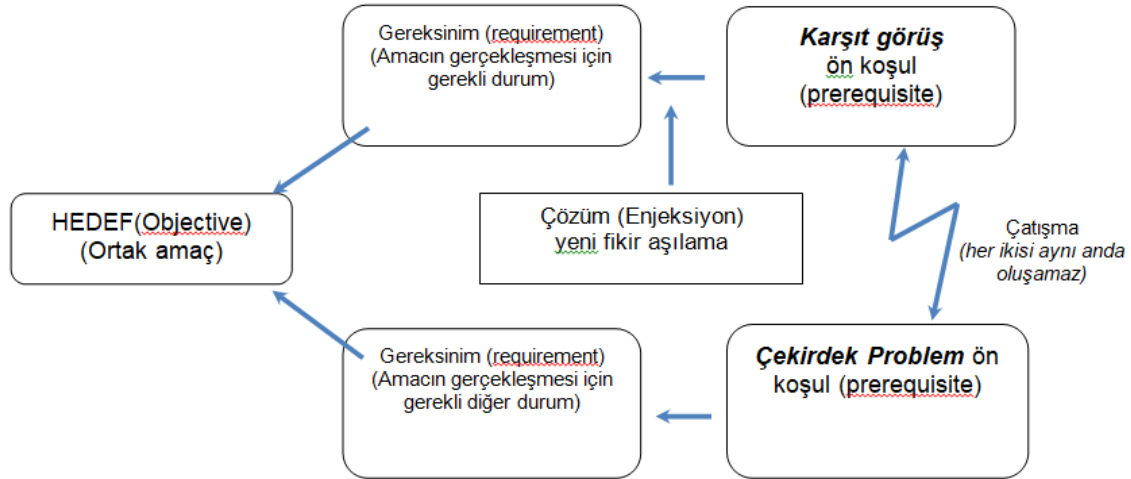
### Buharlaşan Bulut Diyagramı

Kaynak: Scheinkopf, 174.

Gelecekteki Gerçeklik Ağacı (GGA) (Future Reality Tree - FRT): Arzu edilen sonuçları elde etmek için izlenmesi gereken adımları gözden geçiren olası çözümleri deneyen ve öneren bir diyagramdır.

GGA oluşturulurken aşağıdaki adımlar izlenebilir.

- Gerekli bütün bilgiler ve materyaller toplanır.



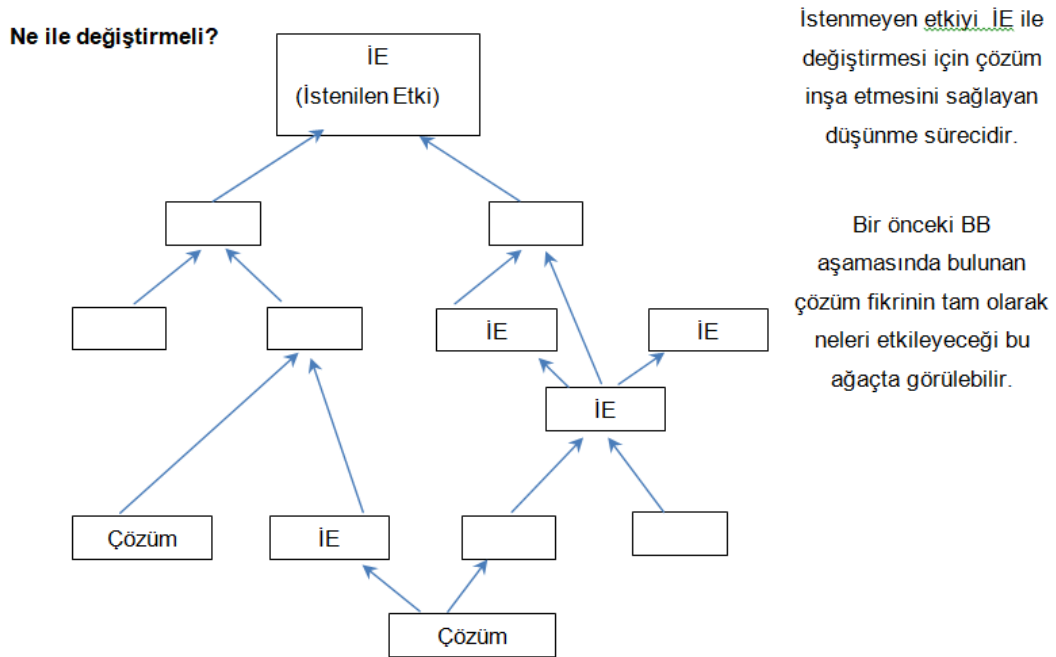
- İstenen etki net bir şekilde ifade edilir.
- BB ile karar verilen çözüm (enjeksiyon) belirlenir.
- Çözümün hedefleri listelenir.
- Çözümün potansiyel istenilmeyen sonuçları listelenir.

- Sonuç-sebep-sonuç ilişkileri açıklanır (Dettmer, 1997).

Bu diyagram sistemin o anki halinde gerçekleştirilecek değişiklikler ile bu değişiklikler sonucu ortaya çıkabilecek sonuçlar arasındaki neden sonuç ilişkisini göstermektedir (Hsu ve Sun, 2005, s. 421). Kısaca belirlenen çözümün neye dönüşeceği sorusuna yanıt aramaktadır (Şekil 7).

**Şekil 7**

**Gelecek Gerçeklik Ağacı**



Kaynak: Dettmer,24.

Ön Koşul Ağacı (ÖKA) (Prerequisite Tree - PRT): Seçilen çözümün uygulanmasında zorlukların ve engellerin ortaya çıkarılmasını amaçlayan bir diyagramdır. Hedefi gerçekleştirmek için gerekli adımların zamanlamalarının da gösterildiği bir tasarımdır (Şekil 8 ve 9).

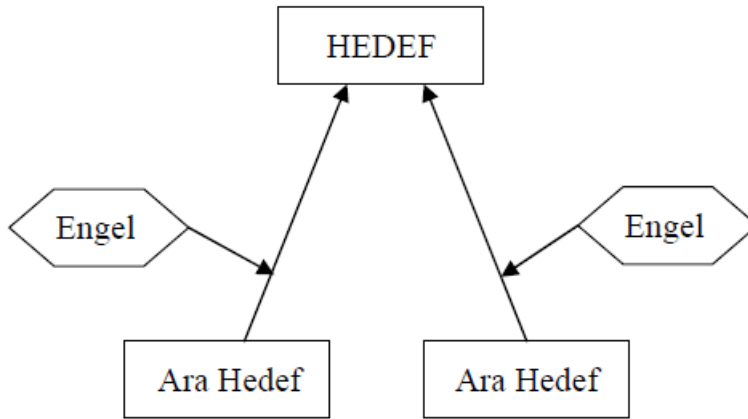
Etkili bir Ön Koşul Ağacı aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (Dettmer, 1995):

- Arzu edilene ulaşmada engeller vardır.

- Engeller genellikle negatif olarak algılanır.
- Engelleri elimine etmek gerekli değildir, sadece onların üstesinden gelinmelidir.
- Her bir engelin üstesinden gelmek için en azından ara hedef (alternatif) vardır. Muhtemelen çok sayıda alternatif olacaktır. Bazı engellerin üstesinden gelmek için bir ara hedeften daha fazlasına gerek duyulabilir.
- Ön Koşul Ağacı statik yani değişmeyen değildir; uygulandığı gibi değişime ihtiyaç duyulabilir. Yeni engeller ve ara hedefler beklenmedik bir anda ortaya çıkabilir.

### Şekil 8

#### Ön Koşul Ağacı



Kaynak: Scheinkopf 195.

**Hedef:** Ön koşul Ağacının amacını tanımlayan bileşenlerdir. Bunlar ağaçtaki bileşenlerin sistem üzerinde ne başaracağıdır.

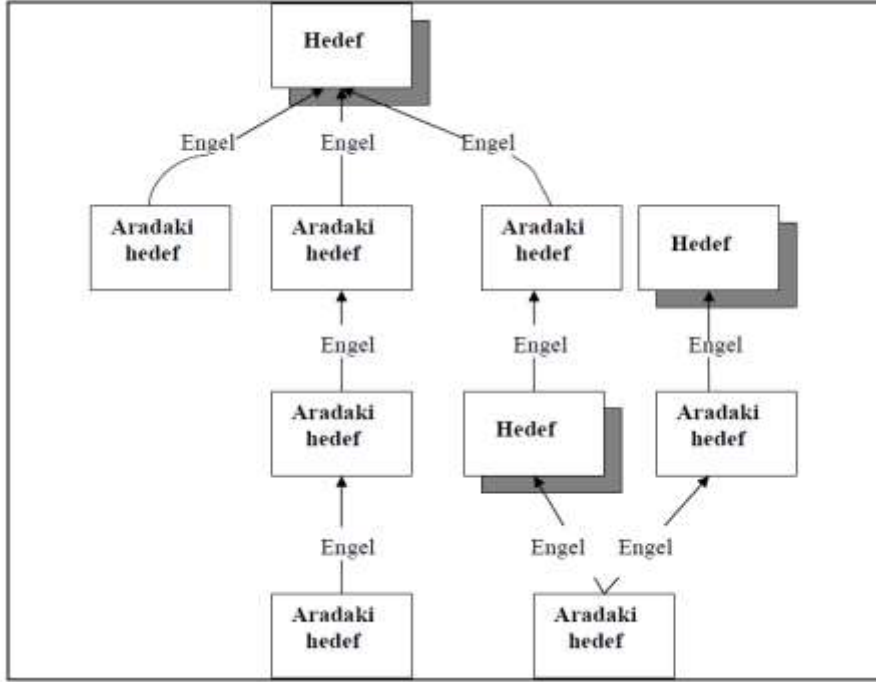
**Aradaki Hedef:** Bunlar başarılması zorunlu dönüm noktalarını tanımlayan bileşenlerdir. Her bir "Ara Hedef", hedefleri başarıma yolunda karşılaşılan engellerin üstesinden gelebilmek için yaratılır.

**Engel:** Her bir ok, bir hedef ile diğer hedef arasındaki ilişki durumunu tanımlar. Engel; okun üstünde olan hedef ya da aradaki hedefin, okun altındaki hedef ya da aradaki

hedefe ulaşmanın zorlayıcı etkisidir. Engellerin üstesinden gelinmedikçe, sistem hedefe/hedeflere ulaşmada başarısız olacaktır. Engeller, şimdiki gerçeklikte var olan bileşenlerdir.

**Şekil 9**

**Ön Koşul Ağacı Bileşenleri**



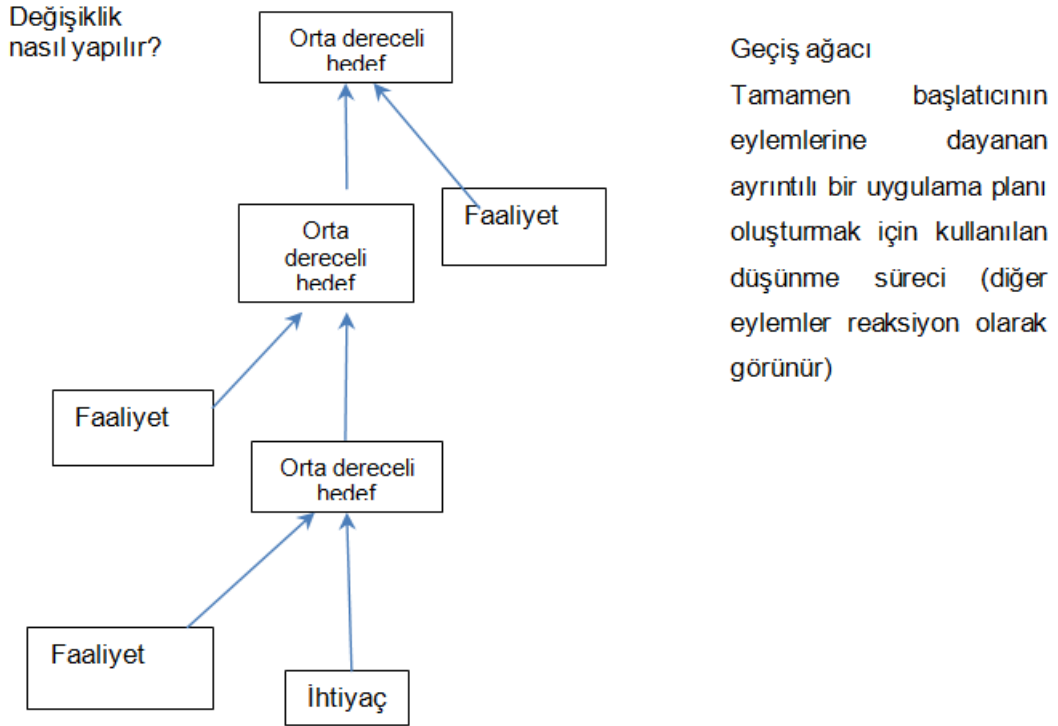
Kaynak: Schenkopf, 1999.

Ön koşul ağacı, alınan kararı ya da belirlenen çözümü uygulamak için hangi faaliyetlerin nasıl bir sıralama ile tamamlanması gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Bu ağaç aynı zamanda uygulama sırasında karşılaşılabilecek engeller ve bu engellerin nasıl aşılacağı konusunda da bilgi vermektedir (Dettmer, 2007, s. 25). Ön koşul ağacının amacı, bir faaliyetin belirlenen rotasının uygulanmasına engel bütün unsurları belirlemektir (Gupta, Boyd ve Sussman, 2004, s. 22). Belirlenen bu engelleri aşabilmek için yapılması gerekenleri ve alınan kararların sıralamasını da ön koşul ağacı göstermektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s. 188).



Geçiş Ağacı (GA) (Transition Tree - TT): İstenilen hedefe ulaşılması için gerekli adımlardan sorumlu olanlara ilgili açıklamaları yapan, uygulama sürecini adım adım ele alan bir diyagramdır. Çoğunlukla değişimi planlayanlar ile uygulayan grupların aynı kişiler olmadığı durumlarda avantaj elde etmek için kullanılmaktadır.

**Şekil 10**  
**Geçiş Ağacı**



Kaynak: Dettmer 25.

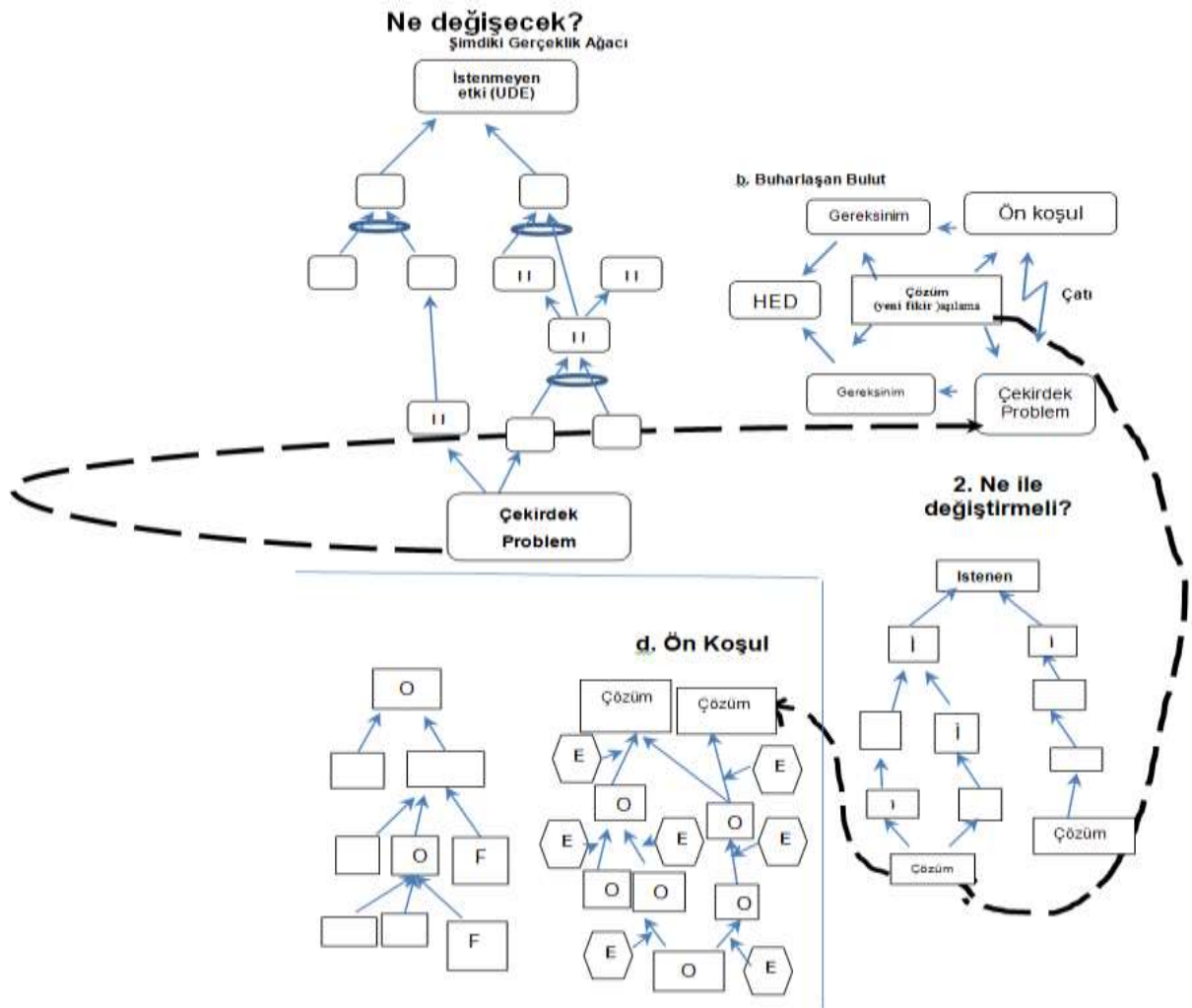
Şekil 10'daki Geçiş Ağacı (GA) değişikliğin gerçekleşmesi ve daha ayrıntılı bir yaklaşıma izin vermek için izlenmesi gereken yolu göstermektedir.

Bu yöntemlerden MGA, GGA ve GA sebep-sonuç ağaçları olup, "Eğer... öyle ise bu gerçekleştirilmelidir" şeklinde okunmaktadır. BB ve ÖKA ise gereklilik koşulları ağaçları olarak adlandırılıp farklı olarak "Bunu elde etmek için... bunun gerçekleştirilmesi şarttır" şeklinde okunmaktadır.

Kısıtlar Kuramı'nın düşünce süreçlerinin yol haritasına bütünsel olarak takip etmek istersek aşağıdaki şekle bakabiliriz (Şekil 11).

Şekil 11

### Kısıtlar Kuramı Düşünce Süreçlerinin Yol Haritası



Kaynak: Dettmer 28.

### Eğitimde Kısıtlar Kuramı

Eğitim sistemlerinin, etkili ve verimli çalışabilmesi için sürekli olarak gelişim göstermesi gerekliliği düşünüldüğünde Kısıtlar Kuramı'nın felsefesinin eğitim alanında da uygulanabileceği savunulmaktadır (Suerken, 2013). Kısıtlar Kuramı, bir kişinin, kuruluşun veya sistemin amacına ulaşmasını engelleyen temel sınırlamaları mantıklı bir şekilde

tanımlamak ve aşmak için kullanılan hem bir metodoloji hem bir dizi düşünme süreci hem de eğitim kurumları için uygun bir kuram olduğu ifade edilmektedir (Suerken, 2013).

Goldratt, iş yönetimi alanındaki öncü çalışmalarına ek olarak, kişi ve kurumların kazan-kazan çözümlerini sistematik olarak bulmalarına yardımcı olmak amacıyla eğitimcilerin Kısıtlar Kuramı'nı öğrenmesi ve uygulaması için "Eğitim İçin Kısıtlar Kuramı" isimli (TOCfE -TOC for Education) organizasyonu kurmuştur. 1995 yılında kurulan ve kar amacı gütmeyen bu organizasyon "*Dünyayı Öğrenme ve Yaşam İçin Daha İyi Hale Getirme*" misyonuyla yaklaşık 25 yıldır 6 kıtada 22 ülkede 250.000'den fazla eğitimci tarafından kullanıldığı ve 8 milyondan fazla öğrenciyi etkilediği belirtilmiştir (toforeducation.com).

Kısıtlar Kuramı; kısıt nerede, ne ile değişecek ve bu değişim nasıl olacak şeklindeki üç temel sorusuyla sistemi tümüyle gözden geçirmeyi sağlayan hem sistemin hem sürecin iyileştirmesini sürekli hale getiren kullanışlı bir yönetim anlayışıdır. Bu kuramın en acil ve en önemli kısıtı pratik olarak bulmaya çalışması ve yapılacak iyileştirme çalışmalarına sistematik yaklaşarak sadece kısıta odaklanıp iyileştirmeyi gerçekleştirip sistem performansını artırması açısından TKY gibi MEB sisteminde denenilen diğer performans artırma çalışmalarından ayrılır. TKY'ye kıyasla Kısıtlar Kuramı uzun zamanda görülebilecek sonuçların daha kısa sürede ve daha ekonomik ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Türk Milli Eğitim Sisteminin okul öncesinden yükseköğretime kadar birçok örgün ve yaygın alt sistemlerden oluşan oldukça büyük bir yapı olduğu düşünüldüğünde, Goldratt'ın Kısıtlar Kuramı'nın hem okul gibi alt sistemlerde hem de sistemin tamamı için kullanılabilecek uygun bir kuram olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada okul sisteminde performansı artırmaya yönelik Kısıtlar Kuramı'nın eğitime uygulamaları doğrultusunda performans artırmaya yönelik bir model önerilecektir.

## Bölüm 3

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, verilerin nasıl toplandığına ve analiz edildiğine, geçerlik ve güvenirliğine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

### Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırmada Türk Eğitim Sisteminde eğitimin kalitesi ve eğitim kurumlarındaki performansın tarihsel gelişimi, mevcut durumun belirlenmesi ve yeni bir model önerisi geliştirilebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, belirli evren ve örneklem için, kısmi veya yetersiz teoriler olduğunda veya mevcut teoriler, incelenen problemin karmaşıklığını yansıtmada yetersiz kaldığında, teori geliştirmek amacıyla kullanılır (Creswell, 2016). Ayrıca nitel araştırma yöntemlerinde araştırmacı, elde ettiği sonuçları benzer durumların anlaşılmasına yönelik örnekler ve deneyimler olarak kullanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 77). Bu nedenlerle çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmasının araştırma probleminin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırma, 1 atölye çalışması, 1 pilot çalışma ve 1 çalışma grubuyla yürütülmüştür. Atölye çalışması taslak modelin okullarda performans artırma çalışmalarında kullanılıp kullanılmayacağına belirlenmesi şeklinde düşünülmüş; araştırmacının kendi okulundaki 63 öğretmenle yapılmıştır. Bu çalışmadan olumlu dönütler alınmış; model düzenlenmiş sonrasında taslak model, taslak yönetim modeli olarak 1 idareciye pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Taslak yönetim modeline uzman desteğiyle son şekli verildikten sonra çalışma grubu oluşturulmuştur.

Araştırmada İzmir İl Milli Eğitiminde görev yapan 30 okul yöneticisi (müdür= 8, müdür başyardımcısı= 1; müdür yardımcısı= 21) çalışma grubuna dahil edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan yöneticilere açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Görüşme sürecinde

konunun önemi okul yöneticileri ile tartışıldıktan sonra yöneticilerin soruları kendi el yazılarıyla veya dijital ortamda cevaplamaları ya da cevabın araştırmacı tarafından not alınması şeklinde gerçekleşmiştir. Yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplarda sınırlama yapılmamıştır. Örneğin yöneticiler, okulların birden çok amacını ortaya koymuşsa hepsi dikkate alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu yolla elde edilen veriler içerik analizi yaklaşımı doğrultusunda analiz edilmiştir. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın alt problemlerine yönelik çalışmalar, olgubilim (fenomenoloji/phenomenology) deseninde yürütülmüştür. Olgubilim, insanların deneyimlerinin teorik, önyargıdan uzak biçimde yansıtılmasını kapsamaktadır (Van Manen 2007, s.12). Olgubilsel araştırmanın amacı, verilen olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için yöneticiler tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaktır. Bu amaç doğrultusunda olgubilim, deneyimlerin yazınsal ifadeye çevrilmesine ve iyi tanımlanmasına ayrıca anlamının ne olduğunun kavranmasına olanak verir (Baker ve ark., 1992). Böylece olgubilim aracılığıyla, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantıları, algıları ve yüklediği anlamları ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Nitekim okul yöneticilerinin yönetim algısı ve deneyimlerinin bu araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülmesi, olgubilim deseninin seçilmesinde etkili olmuştur. Zira olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 69).

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Creswell 1998, s. 277). Bu nedenle okul yöneticileri bu araştırmada ve modelin şekillenmesinde önemli birer veri kaynağı olarak kabul edilebilir. Yöneticilerin okullarda performans geliştirmeye yönelik süreci nasıl deneyimledikleri ve oluşturulan taslak modele ilişkin görüşleri belirlenerek modelin geliştirilmesi sağlanabilir. Böylece bireyler tarafından deneyimlenen olguların tümü araştırılıp açıklanabilecektir (Baker ve ark., 1992).

Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışa vurabilmekte, ortaya koyabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 71). Bu durum araştırmacıya hem çalışmasında hem de iletişiminde kolaylık sağlamış ve çalışmanın sonucunda Türkiye’de eğitimde performans geliştirmeye yönelik bir performans geliştirme modeli oluşturulmuştur.

### **Model Geliştirme Sürecinde İzlener Yol**

Okullarda performans geliştirmeye yönelik performans geliştirme modeli önermenin amaçlandığı bu araştırma nitel yöntemlerle yürütülmüştür. Araştırma kapsamında model geliştirilmesi için iki aşamalı yöntem izlenmiştir. Birinci aşamada doküman incelemesi ile oluşturulan kavramsal çerçevede Türk Eğitim sisteminde performans geliştirme yönelik çalışmalar incelenmiş ve yapılan çalışmalar ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan doküman analizi sonucuna dayanılarak Türkiye’de eğitim kurumlarında performansı geliştirmeye yönelik kullanılabilecek taslak bir model nerisi geliştirilmiştir.

İkinci aşamada birinci aşamada oluşturulan temalardan yola çıkılarak oluşturulan taslak modele ilişkin okul yöneticilerinin (okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının) görüşleri alınmiştir.

## Model Geliştirmede İzlenen Yol



## Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu İzmir ili Bayraklı ilçesinde 33 okulda görev yapmakta olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 30 yönetici oluşturmaktadır. İlçede 6 genel lise, 3 meslek lisesi, 1 imam hatip lisesi, 9 ortaokul, 8 ilkokul, 3 anaokulu, 1 halk eğitim merkezi, 1 rehberlik araştırma merkezi ve 1 özel eğitim okulu olmak üzere toplam 33 okul bulunmaktadır. Bu okullar içinden belirlenen 30 yöneticiyle görüşme yapılmıştır.

Çalışma grubu belirlenirken, Milli Eğitimde okul müdürü veya müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olan veya görev yapmış olmaları ölçütü dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan her bireyin seçimi araştırma amacına hizmet etme ilkesine göre belirlenmiş (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 354), model oluşturma sürecinde söz konusu yöneticilerin amaçlı örneklem olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmacının Bayraklı ilçesinde

çalışıyor olması örnekleme kolay ulaşmayı sağlamıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırma hız ve pratiklik kazandırmıştır (Yıldırım ve Şimşek,2008). Bu durum çalışmayı görece olarak daha az maliyetli hale getirmiştir. Ayrıca, tanıdık bir örneklem üzerinde çalışma, araştırmacı için daha pratik ve kolay algılanabilir durum yaratmıştır.

### **Veri Toplama Süreci**

Veri toplama süreci, iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, çalışmanın temel amacı olan modelin geliştirilebilmesi için atölye çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, araştırmacının önceki kısmında anlatılan modelleme anlayışı ile ilgili literatür taranarak taslak bir model oluşturulmuştur. Bu taslak modelin uygulanmasında, Örnek Anadolu Lisesi kullanılmıştır. Bu okulun seçilmesinin nedeni araştırmacının çalıştığı okul olması, çalışan öğretmenlerin gönüllü olması, öğretmenlikteki ortalama hizmet yıllarının yüksek olması ve kolay ulaşılabilir olmasıdır. Tüm zümreler toplanmış, her zümreye problemle istenmeyen etki arasındaki farklar karşılıklı konuşmalarla anlatılmış, sonra taslak model gösterilmiştir. Her zümre kendi dersiyle ilgili “Çekirdek Sorun Bulma” sürecine girmiş, gerçek sorunu zümre olarak tespit etmiş ve çözüm toplantılarına geçmişlerdir. Sonrasında çözüm toplantılarında oluşan sorun ve çözümleri zümreler uygulama yoluna gitmiştir. Dönem arasında zümrelerle tekrar toplanılmış, modelin uygulanabilirliği tartışılmış ve olumlu dönütler alınmıştır. Sonrasında 1 idareciyle de yapılan pilot çalışmadan alınan dönütler ışığında modele son hali verilmiştir.

Veri toplama sürecinin ikinci aşaması, ilk aşama sonucunda elde edilen modelin sınanması ile ilgilidir. Çalışmanın bu kısmında, İzmir ili Bayraklı ilçesinde bulunan 33 okulda görüşmeler yapılması hedeflenmiştir. Veri toplama süreci sonunda, İzmir ili Bayraklı ilçesindeki her türden 18 okula ulaşılmış ve bu okullardaki 30 idarecinin (müdür, müdür yardımcısı) görüşleri alınarak modelin sınanması yapılmıştır.



### **Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Örnek Anadolu Lisesinde yapılan atölye çalışmasında Kısıtlar Kuramı'nın 5 adımlı düşünce süreçlerinden olan, İstenmeyen Etki ve Çekirdek Problemi birbirinden ayırmada kullanılabilecek diyagramlardan ilki ve model önerisinde Kısıt Bul çarkını oluşturan Mevcut Durum diyagramı kullanılmıştır. Bu diyagramla okulda her zümre için en önemli sorun (Çekirdek Problem) ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra çözüm toplantıları zümrelerle yapılmış, elde edilen görüşler değerlendirilerek taslak model oluşturulmuştur.

Çalışma için Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu oluşturulmuş, bu form veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Kısıtlar Kuramı'nın 5 adımlı düşünce süreçlerinin uygulanabilirliğinin, verimliliğinin yöneticilerle değerlendirildiği bu görüşme formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm modelin yöneticilerce değerlendirildiği 4 alt başlık ve 8 adet sondadan oluşmaktadır. İkinci bölüm yöneticilerin özgürce değerlendirme yapabileceği açık uçlu sorudur. Bu konuda (Wimpenny ve Gass, 2000); olgubilim yönteminde, yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılarak araştırılan olgu açıklanmaya çalışılır, diye ifade etmektedir.

Görüşme formu, çalışma grubuna uygulanmadan önce bir yöneticiyle pilot çalışma yapılmış ve soruların uygunluğu değerlendirilmiştir. Araştırmacı tarafından oluşturulan görüşme soruları için uzman görüşü alınarak gerekli son düzeltmeler yapılmış ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Görüşme formu Ek 1'de yer almaktadır.

### **Verilerin Analiz Yöntemi**

Görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi; bir veya birçok metnin içindeki sözcüklerin, kavramların, temaların, deyimlerin, karakterlerin veya cümlelerin varlıklarını belirlemek ve onları sayıya dökmek için kullanılır (Kızıltepe, 2017, s. 253-254). Çalışmada bu amaçla içerik analizi uygulanmıştır. Ayrıca yöneticilere kısa kodlar verilmiştir (Örn. Y1,Y2,Y3...). Yapılan alıntılarda yöneticilerin ifadeleri doğrudan verilerek alıntılanan kişi kendi koduyla

gösterilmiştir. Çalışmada ulaşılan veriler çözümlenerek elde edilen veriler ışığında eğitimde performans artırmaya yönelik bir model önerisi oluşturmuştur.

### **Geçerlik ve Güvenilirlik**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik yönetici ve araştırmacının bakış açısından bulguların doğru olup olmadığının belirlenmesine dayandırılmıştır. Görüşmelerde görüşmeci etkisini ortadan kaldırmak için yorum katılmadan soruların benzer bir yaklaşımla sorulmasına, kayıtların aynı şekilde tutulmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler analiz edilirken kodlama ve temaların belirlenmesi aşamasında uzman incelemesi yoluna gidilmiştir. Veri kodlaması sırasında aynı süreçlerin takip edilmesine ve her aşamada uzman görüşünün alınmasına özen gösterilmiştir.

## Bölüm 4

### Bulgular ve Yorumlar

#### Kısıtlar Kuramı Bağlamında Türk Milli Eğitim Sistemindeki Okullarda Performans Artırmaya Yönelik Yönetim Modeli

Çalışmanın birinci alt problemine yönelik olarak, okullarda performansı artırmaya yönelik Kısıtlar Kuramı'nın eğitime uygulamaları doğrultusunda performans artırmaya yönelik bir model önerilmiştir. Kısıtlar Kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşturulan modelin temel bileşenleri Şekil 10'de gösterilmektedir.

#### Modelin Yapısı

Her kurum kendine özgü bir kültüre, özel ihtiyaçlara, misyon ve vizyona sahip olduğundan; kurumların performansını artırmada Kısıtlar Kuramı ilkelerinin uygun olduğu düşünülmektedir.

Bir okulun performans artırma sürecine ilişkin olarak çalışmada önerilen model, Kısıtlar Kuramı'nın düşünce araçlarından hareket edilerek temelde dört adım olarak oluşturulmuştur. Bu dört adım çarklar şeklinde görselleştirilmiş, her çarka hem renk isimleri verilmiş hem de emir kipleriyle talimatlandırılmıştır (Örneğin Kırmızı Çark: Kısıt Bul şeklinde). Yöneticilerle yapılan çalışma sonucunda çarklara verilen renk isimlerinin kafa karıştırıcı olduğu, sadece talimatların (Örneğin: Kısıt Bul) çarkların anlaşılmasında yeterli olacağı kanaatine varılmıştır. Bu dört adım ve Model önerisi (Şekil 12) şu şekildedir:

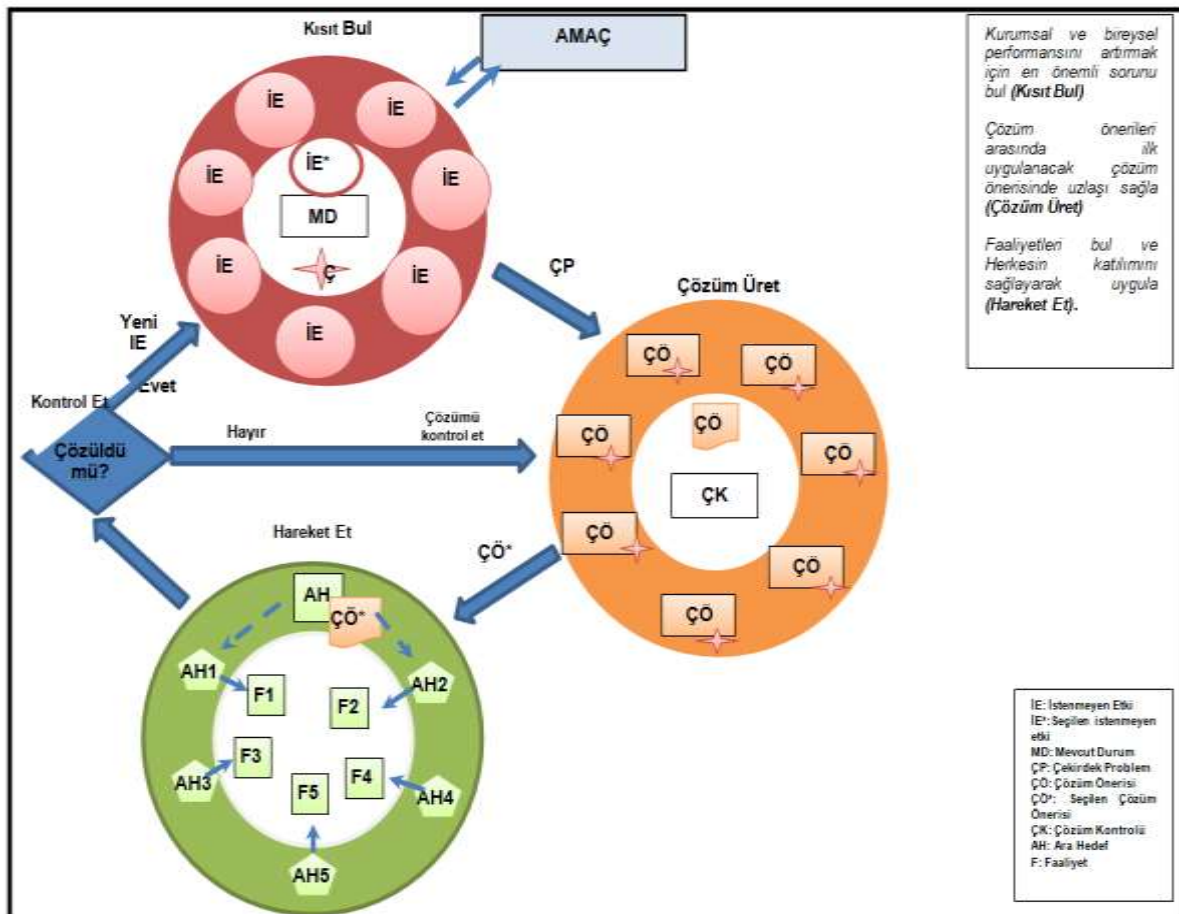
- 1- Kırmızı Çark (Kısıt Bul)
- 2- Turuncu Çark (Çözüm Üret)
- 3- Yeşil Çark (Hareket Et)
- 4- Mavi Dörtgen (Kontrol Et)

Modelde yer alan her çark; yönetimde kısıt bulma, çözüm önerisi geliştirme ve çözümü uygulamaya yönelik faaliyetler ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini yansıtabilecek şekilde

oluşturulmuştur. Kısıtlar Kuramı temelinde oluşturulan modelin birinci çarkı istenmeyen etkileri ve esas problemi birbirinden ayırt edebilmeyi sağlayacaktır. Müdahale edilmesi gereken en doğru problemi bulmada yardımcı olacaktır. Çözüm Üret çarkı ise çözüm önerileri içerisinde en doğru çözüm önerisini bulmayı sağlayacaktır. Problemlerin çözümüne yönelik yapılması planlanan faaliyetler için üçüncü çark uygun faaliyetlerin seçimini kolaylaştırır. Faaliyetlerden en uygunun seçilip seçilmediğinin kontrolü bu çarkta görülebilir. Dördüncü adımda ise çekirdek problemin çözümüne ilişkin kontrol sağlanır. Modele ilişkin ayrıntılı açıklamalar izleyen başlıklarda yapılmaktadır. Kısıtlar Kuramı ilkelerine göre hazırlanmış performans artırmaya yönelik model önerisi Şekil, 12'te gösterilmiştir.

Şekil 12

### Kısıtlar Kuramı İlkelerine Göre Hazırlanmış Performans Artırmaya Yönelik Model Önerisi



## Modelin Açıklaması

### Kırmızı Çark (Kısıt Bul Çarkı)

Modelin birinci çarkında okulda görülen tüm istenmeyen etkiler yazılacaktır. Bu birinci çarkın içindeki daireler öğretmenler kurulunda herkesin katılımıyla da oluşturulabilir, bu iş için gönüllü oluşturulan bir ekip tarafından okul toplumundan alınan verilerle de oluşturulabilir.

a. İE daireleri: Modeldeki birinci çarkın (Kırmızı Çark) dış halkasındaki daireler, tüm istenmeyen etkilerin (okulda sorun, problem olarak ifade edilen) yazılacağı alanlardır. Bu dış halkadaki daireler istenilen sayıda olabilir, istenildiği kadar artırılabilir.

b. İE\* Kutusu: Öğretmenler ve yöneticiler tarafından belirtilen tüm sorunlar halkaya yerleştirildikten sonra ilk sırada çözülmesi gereken olarak görüş birliğine varılan, en önemli olduğu düşünülen, istenmeyen etki bu merkezdeki daire içindeki kutucuğa alınır. İlk ortadan kaldırılması gereken istenmeyen etki belirlenmiş olur. Merkeze alınan İE\* istenen etkiye çevrildiğinde İE dairelerinden bazıları da istenen etkiye dönebilir. Modelin ilk döngüsü tamamlanıp ilk istenmeyen etki istenene çevrildiğinde bu İE daireleri tekrar kontrol edilerek hala varlığını gösteren diğer İE'lerden biri yine merkeze alınarak işlem yeni döngü olarak devam eder.

c. MD Kutusu: İE\* kutucuğundaki istenmeyen etki Mevcut Durum Diyagramına (MD) yerleştirilerek çekirdek probleme (kısıta) ulaşılmaya çalışılır.

d. Yıldız: Bulunan çekirdek problemin yazılacağı yerdir.

Bu aşama; problem olarak görülen şeyin gerçek problem mi yoksa bir problemin sonucu olarak ifade edilen "istenmeyen etki" mi olduğunun tespit edilmesini sağlar. İstenmeyen etkiler ile buna neden olan faktörler birbirleri ile sıkça karıştırılmaktadır. Bu nedenle bu aşama modelde önemli bir yere sahiptir.

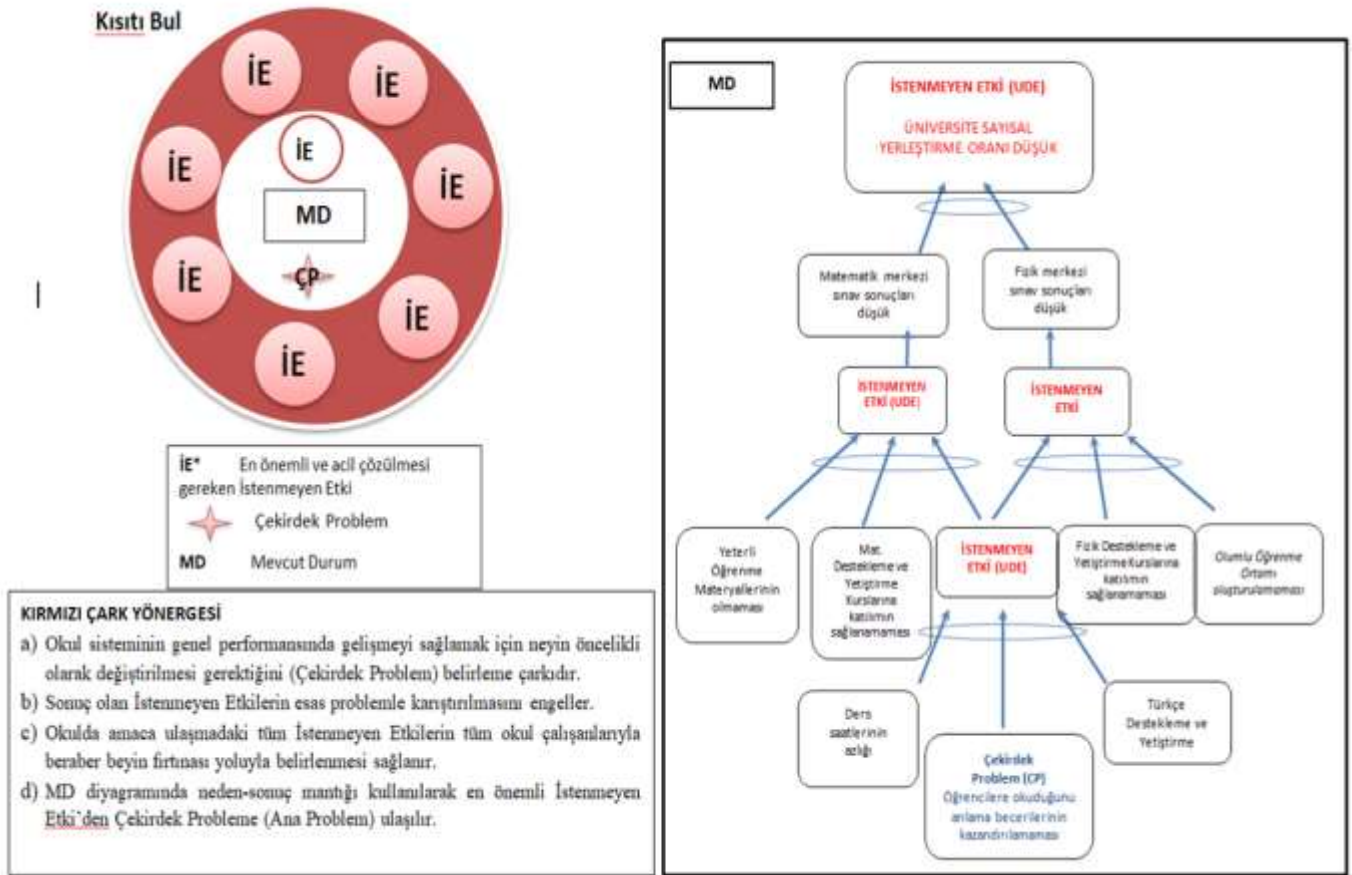
Okulun birden fazla sorunu olabilmektedir. Bu sorunların her birine sebep olan birden fazla etken de bulunabilir. Burada önemli olan okulların kısıtlı kaynaklarıyla önceliği

en önemli soruna yer vermesi ve bu soruna etki eden etkenlerden çekirdek problem olarak ifade ettiğimiz en önemli problem kaynağını tespit ederek bu çekirdek problemin çözümü için çalışmasıdır. Çekirdek problemin çözülmesi çoğu zaman aynı istenmeyen etkiye sebep olan diğer problemlerin de ortadan kalkmasını sağlayabilmekte ve bir istenmeyen etkinin ortadan kalkması diğer istenmeyen etkileri de ortadan kaldırabilmektedir. Okul sistemi birbirine bağlı alt sistemlerden oluştuğu için zincirin bir halkasında yapılan iyileştirme zincirin tamamının güçlenmesini sağlayabilmektedir.

Okulun en önemli sorunu her okul için farklılık gösterebilir. Okulun en öncelikli çözülmesi gereken sorunu olan çekirdek problemi tespit etmek için okulun tüm paydaşlarının bu sürece dahil edilmesi ve gösterilen problemler arasından en önemlisinin seçiminde anlaşmaya varılması çözüme yönelik çalışmalar için önemli görülmektedir. Öğretmenler kurulunda belirlenen istenmeyen etkiler ve bunlara sebep olduğu düşünülen problemler arasında çözülmesi en öncelikli kabul edilen sorun üzerinde uzlaşma sağlanır (Şekil 13).

Şekil 13

## Kısıt Bul Çarkı ve Mevcut Durum Diyagramı



Kaynak: Detmer,22

### Turuncu Çark (Çözüm Üret Çarkı)

Modelin ikinci aşaması olan çözüm üretme çarkında, bir önceki çarkta belirlenen çekirdek probleme çözüm olabileceği düşünülen tüm çözüm önerileri yazılır.

**ÇÖ kutuları:** Beyin fırtınasıyla çekirdek problemin çözümü için önerilen tüm çözüm önerileri için Çözüm Önerisi Diyagramı oluşturulur.

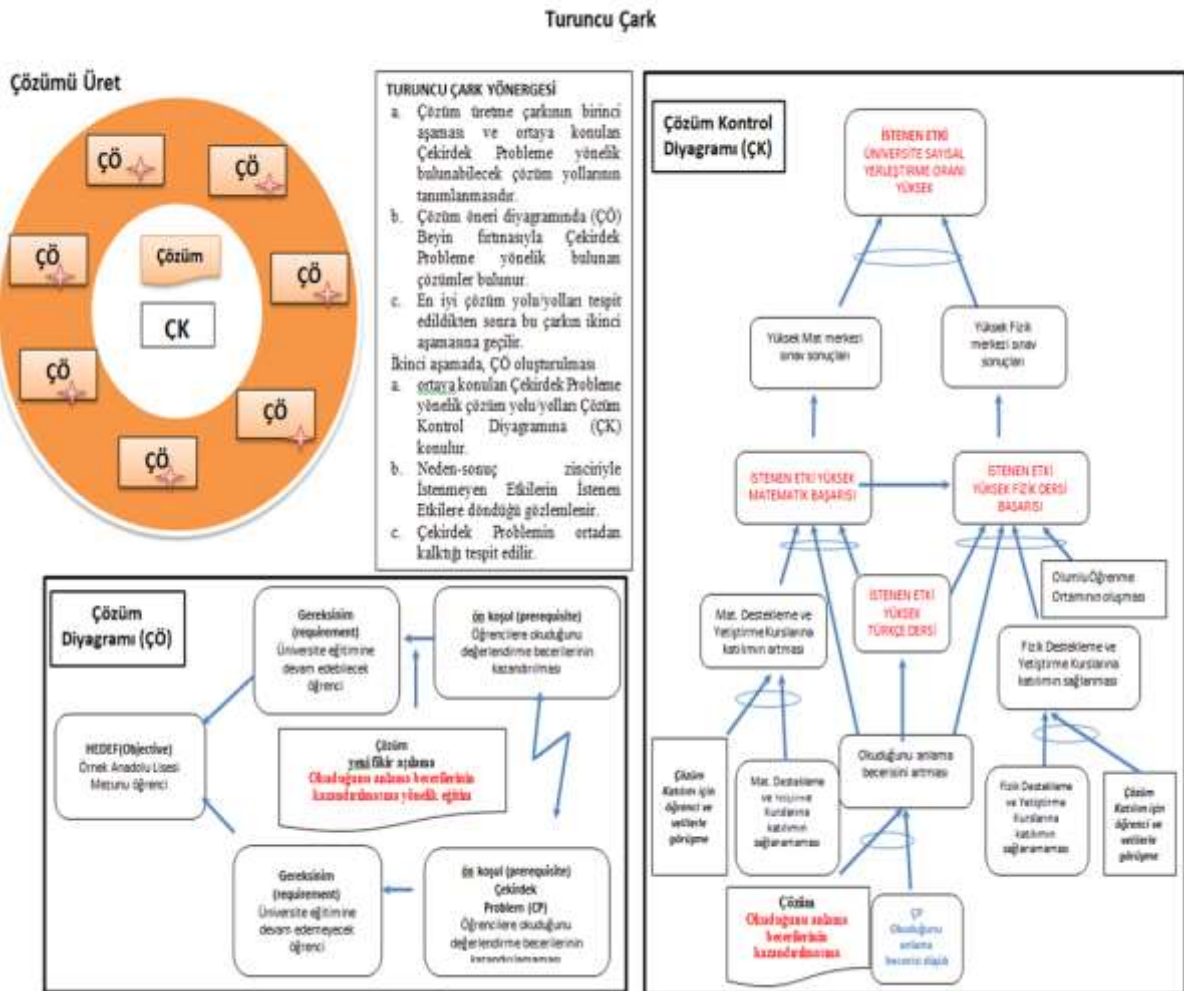
**Ç (Ç1, Ç2 ...):** Bulunan çözümlerin yazılacağı alandır.

**ÇK kutusu:** En iyi çözüm yolu/yolları olarak kararlaştırılan çözümler tespit edildikten sonra bu çözüm önerileri Çözüm Kontrol diyagramında çekirdek problemin yerine yerleştirilerek "İstenmeyen etkilerin" "İstenen etkiye" dönüşüp dönüşmeyeceği

tartışılır. ÇK diyagramı MD diyagramının aynısıdır. Ancak ÇK'da çekirdek problem yerine bulunan çözüm yerleştirilir ve istenmeyen etkilerin istenen duruma dönüşüp dönüşmeyeceği kontrol edilir. İstenmeyen etkilerin istenen etkiye dönüşebileceği öngörülebiliyorsa bu aşamada belirlenen çözüm önerisinin uygulanabileceği söylenebilir. Bu aşamada karar verilen çözüm önerisi ile bir sonraki çarka geçilebilir (Şekil,14).

Şekil 14

### Çözüm Üret Çarkı, Çözüm Diyagramı ve Çözüm Kontrol Diyagramı





### **Yeşil Çark (Eyleme Geç, Faaliyetleri Gerçekleştir)**

Modelin üçüncü aşamasıdır. Turuncu çarkta netleşen çözüm Yeşil Çark'a getirilir. Ara Hedef Diyagramı(AH) oluşturulur (.....olursa.....olur) Ara Hedefler belirlenir, bu hedeflere ulaşılırken karşılaşılan engeller ortaya konulur ve çözüme ulaşıp ulaşılmayacağı öngörülür. Hemen sonrasında Faaliyetler Diyagramına (F) gelinir. Bu diyagramda Ara Hedeflere ulaşmak için faaliyetler tespit edilir.

a. AH kutusu: Ön Koşul Ağacı, Orta Dereceli Hedeflerin ortaya konulduğu bir diyagramdır. Bu hedeflere varıldıkça çözüme de yaklaşmış olur; ancak ODH giderken karşımıza engeller çıkabilir. Bu diyagram aynı zamanda engelleri de bize gösterir.

b. ÇÖ\* : Kararlaştırılan çözümün yazılacağı alandır.

c. AH beşgenleri: Çözüme ulaşmak için ortaya konulan daha küçük hedeflerdir.

d. F1, F2, ... kutuları: Ara Hedeflere ulaşmak için yapacağımız faaliyetleri ortaya koyan diyagramdır.

Yeşil çarkta belirlenen faaliyetler uygulamaya koyularak geriye doğru izleme yapılır. Faaliyetler uygulandıkça AH'a ve daha sonra Çözüme ulaşıldığı, çekirdek problemin çözülerek istenmeyen etkilerin istenene döndüğü gözlemlenir (Şekil,15).



Kısıtlar Kuramının eğitim için oluşturulan modelinin bir ortaöğretim kurumuna uygulanmasına yönelik çalışması Örnek Anadolu Lisesi'nde gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Örnek Anadolu Lisesinde performansı artırmaya yönelik çalışmalar için Kısıtlar Kuramının uygulama aşamaları yer almaktadır. Kısıtlar Kuramı'nın ilkelerinin uygulanmasına yönelik kuramın üç temel sorusu ve bu süreçlere yönelik düşünce süreçleri araçları pratiğe dökülmüştür.

### **Amaç (Amacın Ortaya Konulması)**

Kurumun amacının bilinmesi veya var olan amacının ortaya konulmasıyla işe başlanır. Bu aşamada kurumun stratejik planında yer alan vizyon misyon cümleleri, yasa, yönetmelikler vs. incelenir ve okulun amacı net bir şekilde ortaya konur.

Örnek Anadolu Lisesinin amaçları 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve Ortaöğretim Kurumları yönetmeliği doğrultusunda hazırlanan kurumun stratejik plan belgesinde yer almaktadır.

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda ortaöğretim kurumlarının amacı şöyle ifade edilmektedir.

*“İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;”*

Ortaöğretim Kurumları yönetmeliğinin yedinci maddesinde ortaöğretim kurumlarının amaçları şöyle ifade edilmiştir.

*“MADDE 7- (1) Ortaöğretim kurumları;*

.....

*b) Öğrencileri ortaöğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vererek yükseköğretime, mesleğe, hayata ve iş alanlarına hazırlamayı, ...amaçlar.”*

Bir ortaöğretim kurumu olan Örnek Anadolu Lisesi de bu amaçlar doğrultusunda eğitim veren bir kurumdur. Bu araştırmada Örnek Anadolu Lisesi'nin temel amacı ve alt amaçları doğrultusunda okulun çıktıları incelenmiş ve çıktıların amaca uygun olup olmadığı yani amaca yönelik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmiştir.

### **Kısıt Bul (Performansı Etkileyen Kısıtların Tespiti)**

Bu aşama okuldaki temel sorunun bulunacağı aşamadır. Temel sorun olan sistemin kısıtı tüm sistemi iyileştirmenin anahtarı olarak kabul edilir. Sistemin bütününde performansı artırmak ve bütünde iyileşme sağlamak için "Kısıt nerede?" sorusu sürekli olarak sorulur. Kısıtlar Kuramı, bir sistemin içinde sürekli bir kısıtlamanın var olduğu inancına dayandığı için bu aşamada okulun kısıtları aranır.

Bu aşamada problem olarak görülen şey gerçek problem mi yoksa bir problemin sonucu olarak ifade edilen "istenmeyen etki" mi olduğu iyi tespit edilmelidir. İstenmeyen etkiler ile buna neden olan faktörler birbirleri ile sıkça karıştırılmaktadır.

Okulun birden fazla sorunu olabilmektedir. Bu sorunların her birine sebep olan birden fazla etken de bulunabilir. Burada önemli olan okulların kısıtlı kaynaklarıyla önceliği en önemli soruna vermesi ve bu soruna etki eden etkenlerden çekirdek problem olarak ifade ettiğimiz en önemli problem kaynağını tespit ederek bu çekirdek problemin çözümü için çalışmasıdır. Çekirdek problemin çözülmesi çoğu zaman aynı istenmeyen etkiye sebep olan diğer problemlerin de ortadan kalkmasını sağlayabilmekte ve bir istenmeyen etkinin ortadan kalkması diğer istenmeyen etkileri de ortadan kaldırabilmektedir. Okul sistemi birbirine bağlı alt sistemlerden oluştuğu için zincirin bir halkasında yapılan iyileştirme zincirin tamamının güçlenmesini sağlayabilmektedir.

Okulun en önemli sorunu her okul için farklılık gösterebilir. Okulun en öncelikli çözülmesi gereken sorunu olan çekirdek problemi tespit etmek için okulun tüm paydaşlarının bu sürece dahil edilmesi ve gösterilen problemler arasından en önemlisinin seçiminde anlaşmaya varılması çözüme yönelik çalışmalar için önemli görülmektedir.

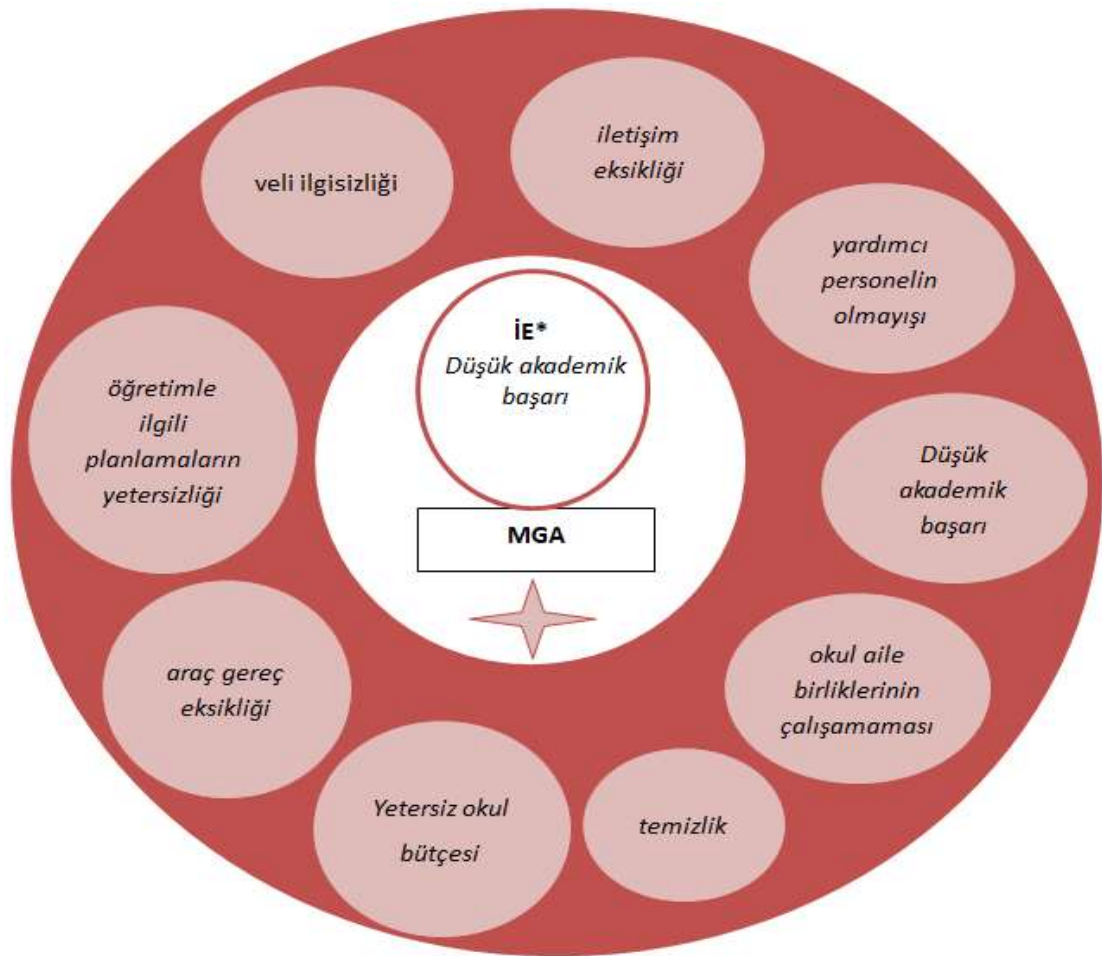
Öğretmenler kurulunda belirlenen istenmeyen etkiler ve bunlara sebep olduğu düşünülen problemler arasında çözülmesi en öncelikli kabul edilen sorun üzerinde uzlaşma sağlanır.

Örnek Anadolu Lisesi'nin ağırlıklı sayısal ders alan mezunlarının üniversiteye yerleştirme oranlarına bakıldığında tüm öğrencilerin bir üst öğrenim kurumuna geçmesini sağlamaya yönelik amacın tam olarak gerçekleşmediği görülmektedir. Ağırlıklı sayısal ders alan öğrencilerin tamamının bir üst öğrenim kurumuna yerleştirememek Örnek Anadolu Lisesi'nin önemli bir sorunu olarak tespit edilmiştir.

Örnek Anadolu Lisesi'nin ağırlıklı sayısal ders alan mezunlarını bir üst öğrenim kurumuna (üniversiteye) yerleştirme oranı düşüktür. Kurumun amacına uygun çıktılara ulaşamadığı görülmektedir. Bu sorundan yola çıkarak okulun ağırlıklı sayısal ders alan mezunlarının bir üst öğrenim kurumuna yerleşme sorununun çözümü için "Kısıt nerede?" sorusu sorulmuştur. Bu durum aşağıdaki şekilde de ifade edilmiştir (Şekil, 16).

## Şekil 16

## Tüm İstenmeyen Etkilerin Yazıldığı Kısıt Bul Çarkı



Burada dikkat edilmesi gereken husus bir sorun olarak ortaya çıkan üniversite yerleştirme oranları bazı temel problemlerin (çekirdek problemlerin) sonucu olan "istenmeyen etki"ler olduğudur (Şekil,16).

Kısıtlar Kuramı'na göre okuldaki mevcut durumun ortaya çıkarılması, araştırılan sorunun sebepleri olarak görülebilecek kısıtların ve bu kısıtların birbirleri ile ilişkilerinin ortaya çıkarılması için Düşünme Süreçleri araçları kullanılmaktadır. Mevcut Gerçeklik Ağacı (MGA) bu durum için kullanılmıştır. Böylelikle okulda herhangi bir şekilde

performans düşüşüne sebep olan öğelerin ortaya çıkarılması, birbirleri ile olan ilişkilerinin belirlenmesi, zor karmaşık sistemlerin anlaşılabilir konuma getirilmesi mümkün olacaktır.

### **Okulun Mevcut Durum Diyagramının Oluşturulması**

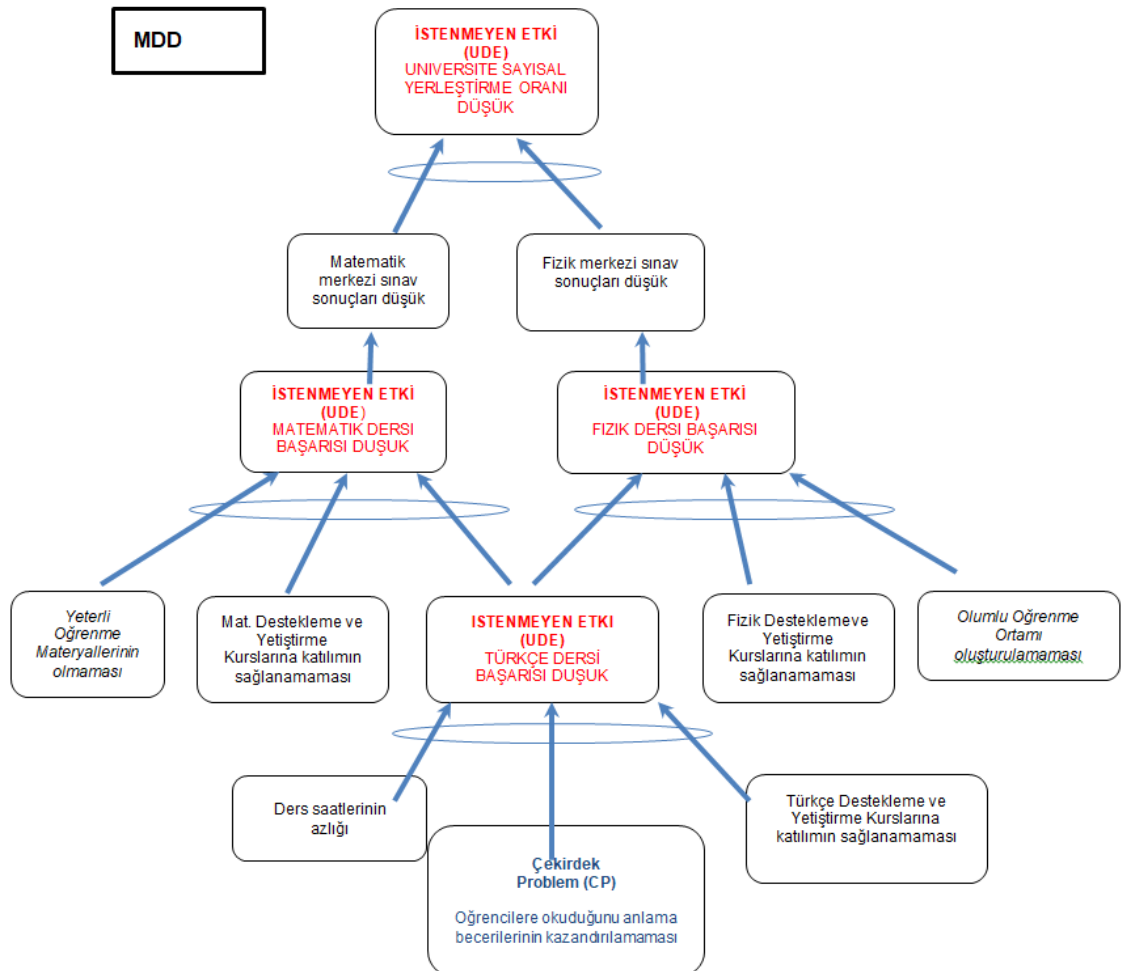
Okul müdürü bu aşamada tespit edilen istenmeyen bir etkiye yönelik Mevcut Durum Diyagramı oluşturur. Mevcut Durum Diyagramında istenmeyen etkilere neden olan tüm kök sebepler ve çekirdek sebep tespit edilmeye çalışılır. Kısıtların tespiti için mevcut durumun açık, doğru ve net bir şekilde tanımlanması önemlidir.

Burada dikkat edilmesi gereken şey düşük üniversite yerleştirme oranı bir problem değil istenmeyen etkidir. Yani çekirdek bir problemin ve diğer kök problemlerin ve bazı diğer istenmeyen etkilerin sebep olduğu en temel durum "**istenmeyen etki**"dir.

Oluşturulan Mevcut Durum Diyagramında (MDD) sistemin performansını olumsuz etkileyen kısıtlar tespit edilmiştir. Örnek Anadolu Lisesinin üniversite yerleştirme oranlarının düşük olması en temel istenmeyen etkidir. Matematik, Fizik, Türkçe gibi alanlarda başarının düşük olması da istenmeyen etkiler olarak ortaya koyulmuştur. Bu istenmeyen etkilere neden olan kök sebepler MDD'de gösterilmiş ve bu sebepler içerisinde öğrencilere okuduğunu anlama becerilerinin kazandırılmamasının diğer tüm istenmeyen etkilere neden olan çekirdek problem olduğu tespit edilmiştir (Şekil,17).

Şekil 17

**Örnek Anadolu Lisesi'nin Ağırlıklı Sayısal Ders Alan Öğrencilerinin Düşük Üniversite Yerleştirme Oranlarına Yönelik Mevcut Durum Diyagramı**



Kaynak: Detmer,22

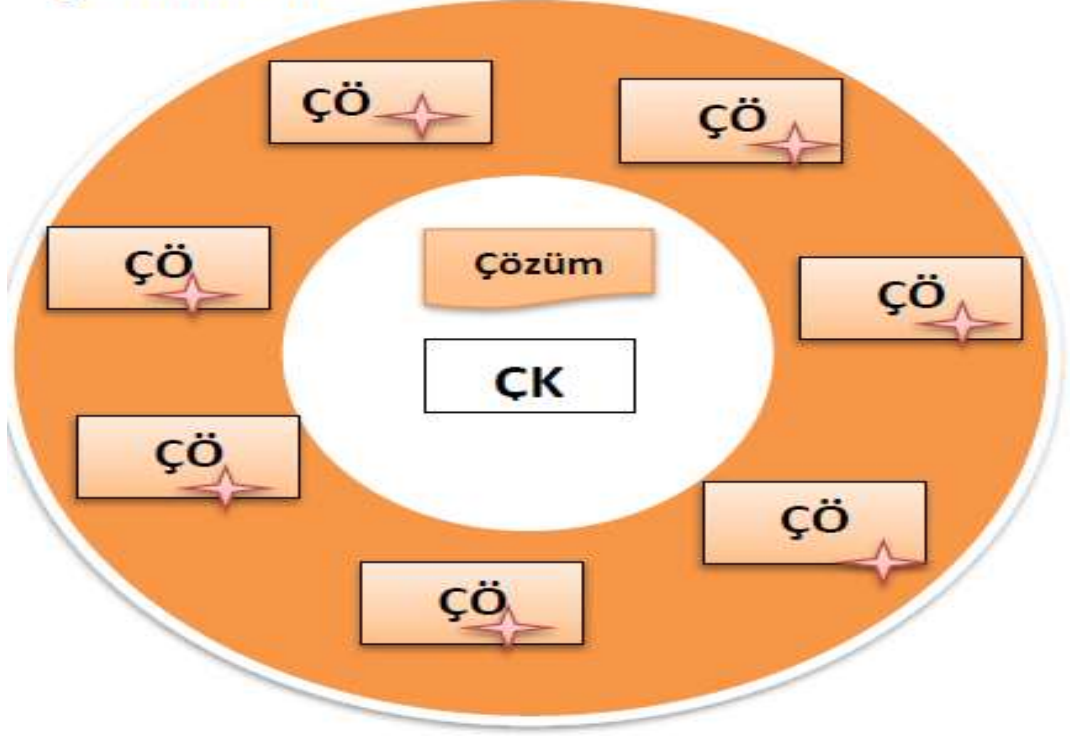
**Çözüm Üret (Çözüm Önerilerinin Oluşturulması)**

Çekirdek problemi ortadan kaldırmaya yönelik önerilen tüm çözüm önerilerinin belirlendiği aşamadır. Burada kısıt ne ile değiştirilmeli sorusuna yanıt aranır. Zaman ve finansal olarak pratik, uygulanabilir ve iyi çözümlerin hangileri olabileceği bu aşamada belirlenir (Şekil,18).



Şekil 18  
Çözüm Önerileri Çarkı

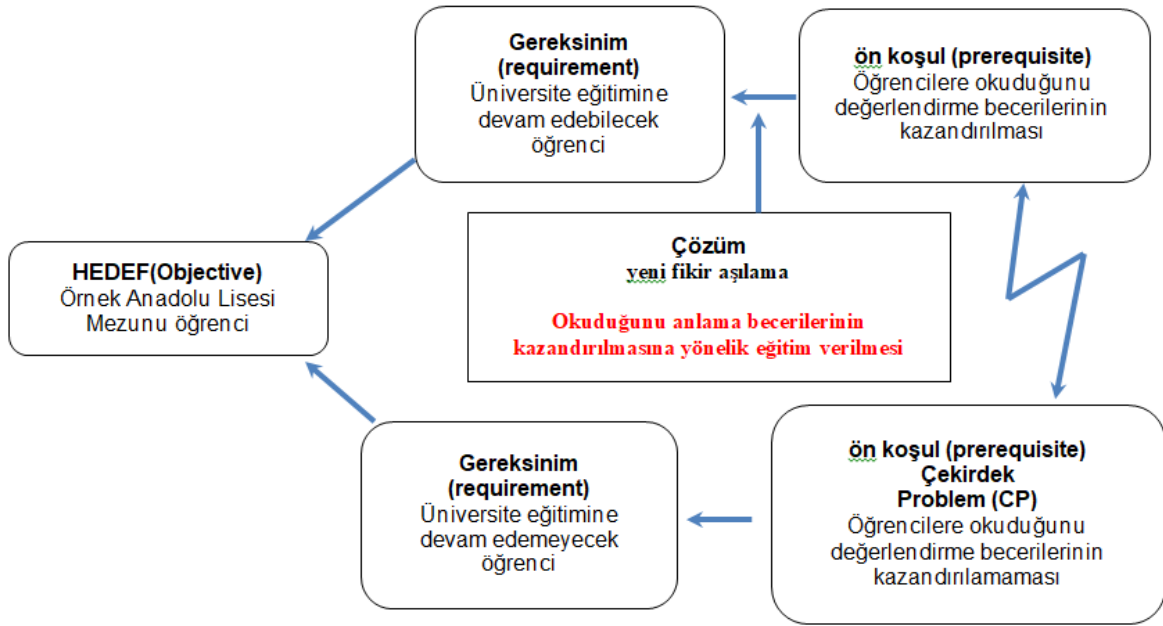
### Çözümü Üret



Çözüm Diyagramının Oluşturulması

Şekil 19

## Çözüm Diyagramı



Kaynak: Scheinkopf, 174.

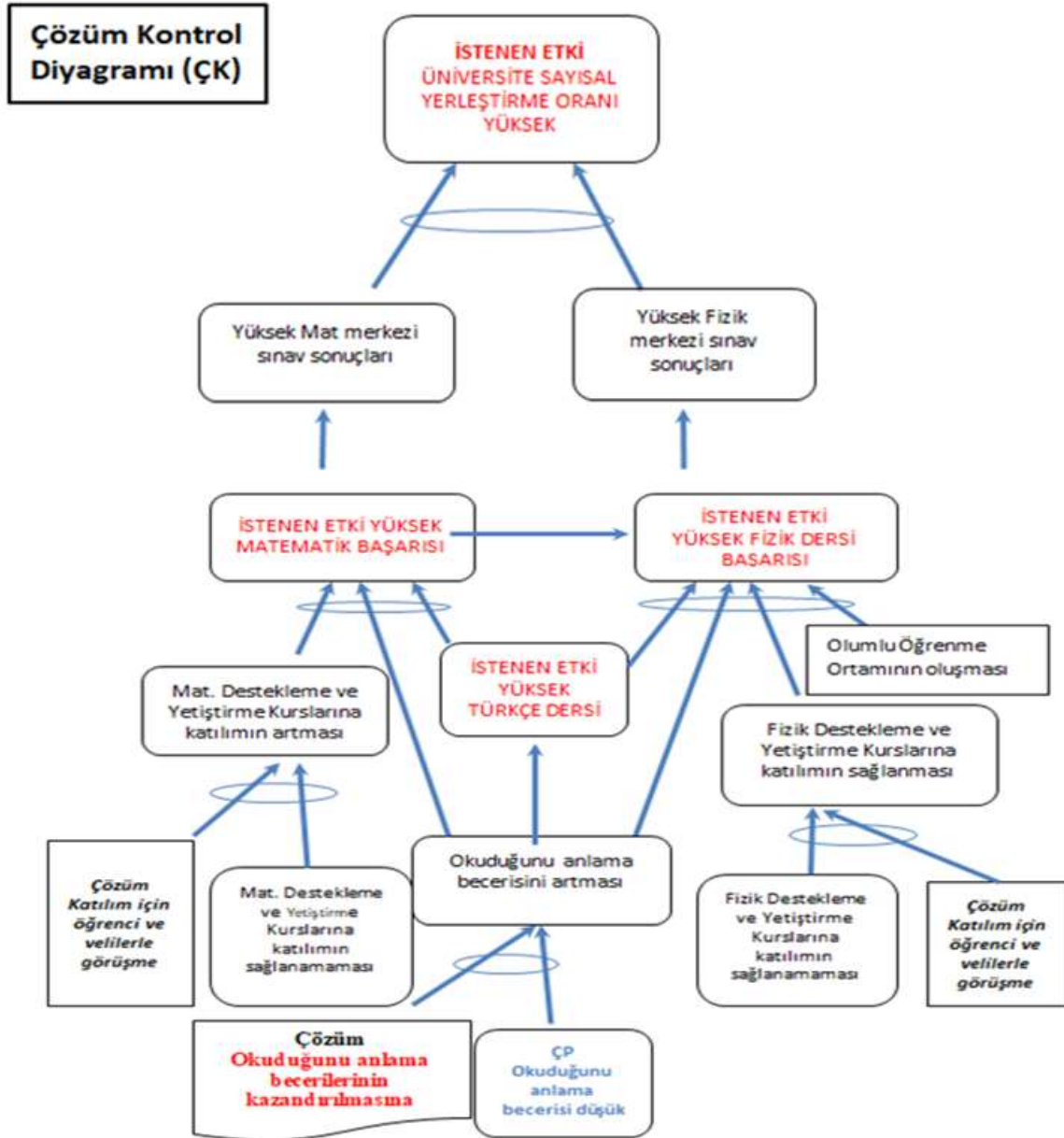
Çözüm diyagramı ile çekirdek problemin nasıl giderileceğine, yani hangi müdahalenin (enjeksiyon) yapılacağına yönelik fikirler ortaya konulur (Şekil,20). Örnek Anadolu Lisesinin mevcut gerçeklik ağacında tespit edilen çekirdek problemine yönelik Çözüm diyagramı aşağıdaki gibi oluşturulmuştur (Şekil,20).

Örnek Anadolu Lisesinin belirlenen istenmeye etkiye yönelik olarak tespit edilen çekirdek problemin çözümüne yönelik olarak öğretmenler kurulunda Buharlaşan Bulut diyagramı oluşturulmuş ve yeni fikir (çözüm-enjeksiyon) olarak bu becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin verilmesi gerekliliği kararlaştırılmıştır.

### Çözüm Kontrol Diyagramının Oluşturulması

Şekil 20

Örnek Anadolu Lisesi'nin Ağırlıklı Sayısal Ders Alan Öğrencilerinin Düşük  
Üniversite Yerleştirme Oranlarına Yönelik Çözüm Kontrol Diyagramı



Kaynak: Scheinkopf, 174.

Çekirdek soruna yönelik seçilen çözümün mevcut durum diyagramındaki çekirdek problem yerine yerleştirilmesiyle istenmeyen etkilerin ortadan kalkıp kalkmayacağını kontrolünün sağlandığı diyagramdır. Örnek Anadolu Lisesinin Mevcut Durum Diyagramıyla belirlenen çekirdek probleme yönelik önerilen çözüm önerilerinden seçilen

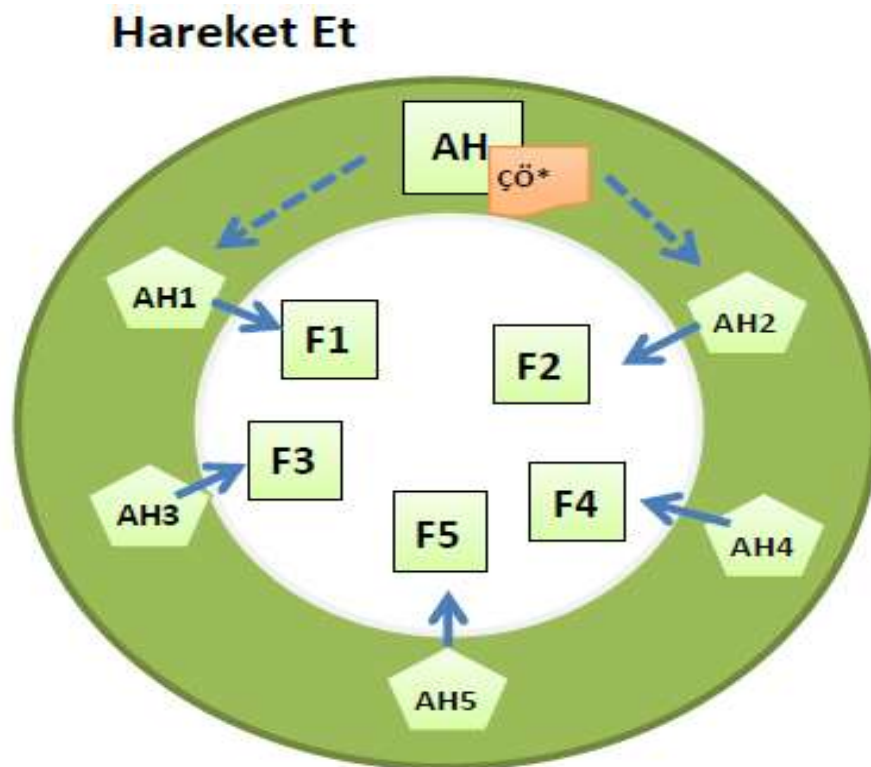
çözüm ile Çözüm Kontrol Diyagramı oluşturulur. Çözüm Kontrol Diyagramı geleceği göz önünde canlandırmaya çalışan bir araçtır.

### Hareket Et (Eylem Üret, Eyleme Geç) (Değişimi Nasıl Yapacağız?)

Çözümleri uygulamak için stratejiler ve uygun taktikler tasarlamak Kısıtlar Kuramı açısından önemlidir. Üçüncü soru cevaplandıktan sonra ilk soru tekrarlanır. Bu şekilde, sürekli bir iyileştirme süreci yaratılır. Bu sorulara uygun cevaplar verebilmek için bir dizi mantıksal düşünme araçları geliştirilmiştir (Şekil,21).

Şekil 21

### Hareket Et Çarkı



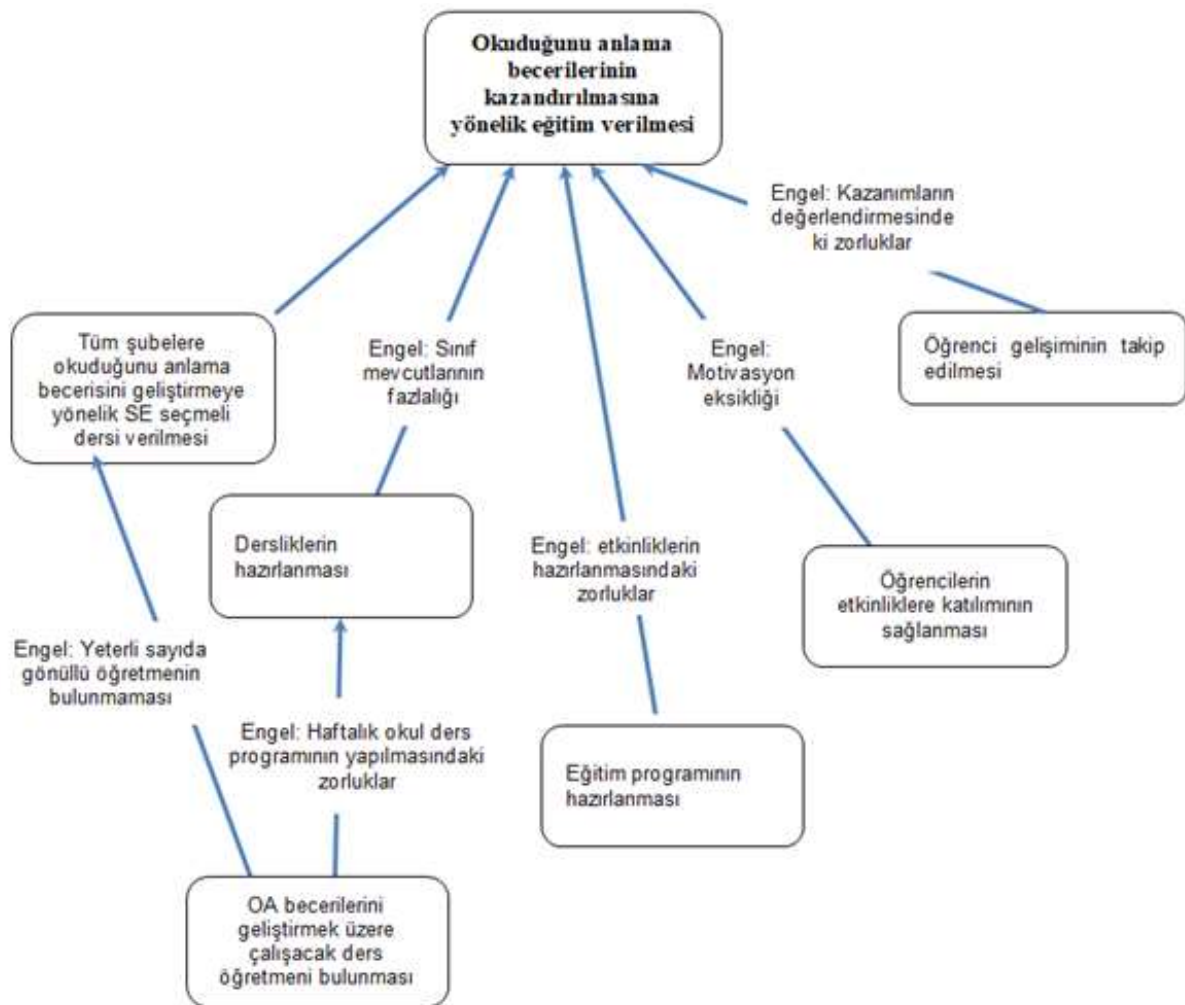
Sonraki adım değişimi gerçekleştirebilmek için ortaya konulacak harekete geçme araçlarıdır. Bunlar:

Ara Hedefler Diyagramı: Seçilen çözümün uygulanmasında zorlukların ve engellerin ortaya çıkarılmasını amaçlayan bir tür diyagramdır. Bu diyagram hedefi

gerçekleştirmek için gerekli adımların zamanlamalarının da gösterildiği bir tasarımdır. Burada Örnek Anadolu Lisesinde çözüme ulaşmayı engelleyebilecek durumlar Ara Hedefler Diyagramı ile Şekil 22'de gösterilmiştir.

Şekil 22

Ara Hedefler Diyagramı



Kaynak: Detmer,24

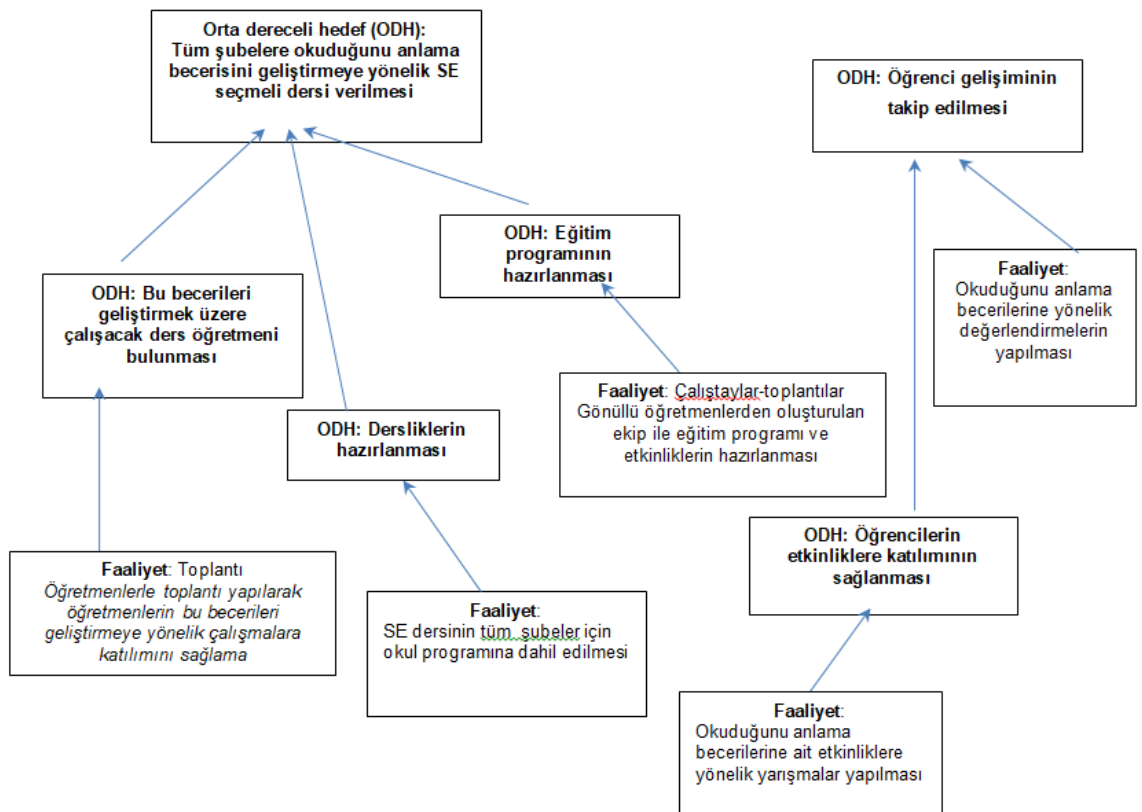
Faaliyet Diyagramı

Faaliyet Diyagramı, oluşturulacak düşünme süreçleri araçlarının sonucusudur (Şekil 23). Faaliyet Diyagramı ile oluşturulan uygulama amaçlarının belirlenmesi sağlanmaktadır. Bu aşamada Örnek Anadolu Lisesinde öğrencilerin okuduğunu

değerlendirme becerilerini kazanması için belirlenen orta dereceli hedeflerin (ODH) gerçekleşmesine yönelik yapılacaklar belirlenmiştir. Tüm sınıf seviyelerinde “Sosyal Etkinlik” seçmeli dersinin 2 ders saati olarak haftalık ders programına eklenmesi orta dereceli hedef olarak düşünülmüştür. Bu dersin Milli Eğitim Bakanlığı Talim Terbiye Kurulu tarafından Anadolu Liselerinin tüm şubelerinde okutabilecek olan ortak seçmeli ders olması, tüm branş öğretmenlerinin dersi verebilecek olması ve 21. yy becerileri arasında okuduğunu değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin ve projelerin yapılabilmesine olanak vermesi nedenleriyle Sosyal Etkinlik dersi seçilmiştir. Diğer orta dereceli hedefler ise; okuduğunu anlama becerilerinin gelişimine yönelik eğitim programı hazırlamak, bu dersleri verecek öğretmenleri bulmak, derslikleri hazırlamak, öğrencilerin etkinliklere katılımını sağlamak ve öğrencilerin gelişimlerini takip etmektir.

**Şekil 23**

**Faaliyet Diyagramı**



Kaynak: Detmer,24

### **Önerilen Modelin Kısıt Belirleme Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Modelin uygulaması durumunda ortaya çıkacak sonuçlar ile ilgili farklı okul türlerinden eğitim yöneticileri seçilmiş ve modelin detaylı açıklaması yapılmıştır. Sonrasında kendilerine birer görüşme formu yöneltilmiş model ile ilgili görüş ve düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Yöneticilerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar analiz edilerek aşağıdaki alt başlıklarda ifade edilecektir.

- Yöneticiler, modelde bulunan kısıt belirleme sürecinin amaçlarına ulaşmayı engelleyen sorunların tamamını tespit etme açısından büyük ölçüde başarı sağladığı görüşündedir:

“Hâlihazırda bulunan sorunların tamamını bulup sonra en büyüğüne odaklanmak açısından fayda sağlayacağını düşünüyorum ...” (Y27)

Y5: “Model, amaç belirlendikten sonra tüm kısıtları tespit etmemizi istediği için bizi gerçek sorunlara yönlendirebilir.” şeklinde bir görüşte bulunurken; Y23 konu ile ilgili düşüncelerini; “Tüm sorunların bir arada bulunmasından ve modelin küçük çaplı bir beyin fırtınası yaptırıyor olmasından kaynaklı olarak büyük fayda sağlayabilir.” şeklinde ifade etmiştir

- Yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir: Yöneticiler, kısıt ve sorun kavramlarının iç içe geçmiş kavramlar olduğu ve genellikle ikisi arasındaki farkın pek bilinmediğini ifade etmiş, kısıt ve onun neden olduğu sonucu ayırt etme noktasında modelin yol gösterici bir özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir.

“Modelin en büyük avantajı problem diye gördüğümüz durumla kısıt arasındaki farkı bulma ve buna yönelik hareket etme açısından yol gösterici olması ...” (Y12)

“Özellikle sorun ile kısıt farkını öğreten bir çalışma olması bakımından oldukça faydalı ...” (Y24)

“Model sorun ile kısıt arasındaki farkı ortaya koyması bakımından yol gösterici bir özellik taşıyor. Bu da sorun/sorunların belirlenmesi noktasında büyük ölçüde kurtarıcı rolünde.” (Y25)

“Kısıt ve istenmeyen etki genel manada çok iç içe girmiş kavramlar.” (Y30)

Yöneticiler, tespit edilen sorunlar ve kısıtlar içerisinde öncelik belirlemenin elzem olduğunu ifade etmiş ve modelin işleyişinin öncelik belirleme konusunda büyük faydasının olduğunu ifade etmiştir. Konu ile ilgili görüşler aşağıda ifade edilmiştir:

“... Gerçek kısıtı bulmak için tüm kısıtları bulmak ve beyin fırtınasıyla acil ve öncelikli kısıtı tespit etmek farklı bir yaklaşım bence.” (Y5)

“Öncelik belirleme açısından çok verimli bir model olduğunu düşünüyorum. Tüm kısıtları belirle, öncelikli olanı merkeze al ve çözüm yoluna git.” (Y23)

“Model tam manasıyla öncelik belirleme üzerine kurulmuş...” (Y28)

- Yöneticiler, genellikle temel sorunu bulmak ve sorunun kaynağına ulaşmak konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişler ve modelin bu noktada bir yol haritası olduğunu ve işlevsel şekilde kullanılabileceğini belirtmiştir. Konu ile ilgili görüşler aşağıda ifade edilmiştir:

“Bu model problemi ortaya alıp somut bir süreçte irdeleyerek çözümlene yapabilmemi, problemin aslında bir sonuç olabileceğini, temelde yatan sebepleri tespit etmemin gerekliliğini ortaya koyuyor. Adeta istenmeyen etki masaya yatırılarak ameliyat ediliyor.” (Y3)

“...Çünkü model önerisi okulun en temel ve en acil çözümlenmesi gereken sorunlarına odaklanıyor ...” (Y4)

“... Bu bakımdan sorun olarak değerlendirdiğimiz olguların temelini bulma ve buna yönelik hareket etme konusunda oldukça faydalı olduğu kanaatindeyim” (Y11)



“... Genellikle sonuçlar ile burun buruna geldiğimizden temel noktayı kaçırabiliyoruz fakat model bize sürekli “Temele odaklan!” mesajı veriyor.” (Y28)

“... Çünkü sorunun temeline inme ve temelden başlayıp çözmeye yönlendiren bir ölçeklendirme kullanılmış.” (Y29)

- Yöneticiler, tüm sorunları bir arada görmenin temel sorunu bulmayı kolaylaştırırken gözden kaçabilecek noktaları minimuma indirme açısından fayda sağladığını bunun da ekonomiklik ve verim sağlayacağı ifade etmişlerdir.

“... Öncelikle tüm sorunların bir arada olması temel sorunu görmede etkin bir rol oynuyor ...” (Y14)

- Yöneticiler, göz önünde bulunan ve etkisi bilinmeyen küçük sorunların tespit edilmesi açısından modelin faydalı olduğu görüşündedir.

- Yöneticiler, modelin kısıt belirleme sürecinde kısıtın türünü bulmada (fiziksel, politik, ekonomik vs.) önemli olduğunu; zira kısıtın türünün tespiti çözüme ulaşmada yöneticinin neyi, ne kadar yapabileceğini; zaman ekonomisi açısından önemini ifade etmişlerdir. Bu konuda:

“Bu süreçte kısıtın türü, nereden ve neden kaynaklandığı; görünenin dışında neleri ve nereleri nasıl etkilediği daha nesnel bir şekilde tespit edilebilir. Dolayısıyla istenmeyen etkinin kaynağına inilerek kısıtın “yönetim süreçlerinden mi, okulun fiziksel yapısı veya çevresinden mi, ekonomik ya da politik sebeplerden mi” kaynaklandığı tespit edilebilir ...” (Y3)

“... beraber çalışma; kısıtın fiziksel mi, ekonomik mi, yönetsel mi, politik mi olduğunu fark etmemize de yardımcı olabilir. Bu da karar almada bizlerin işini kolaylaştırabilir.” (Y4)

- Modelin kısıt türünü bulmada beklenen etkinin uzağında olduğu görüşündeki yöneticilerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“...Kısıtın türünü tespit etme konusunda çok fayda sağladığını düşünmüyorum. Sorunları belli gruplar halinde ölçeklendirmeye yarayan bir modelleme olsa çok daha faydalı olabilirdi.” (Y10)

“...Kısıtın türünü, nerede ve neyden kaynaklandığını belirleme noktasında pek yardımcı olduğunu söyleyemeyeceğim çünkü daha çok durum tespiti ve sorun çözümüne yönelik bir model olduğu izlenimindeyim. Bu bağlamda daha geliştirilebilir olduğu düşüncesindeyim.” (Y14)

Modelin kısıt bulurken zaman tasarrufu yapması zaman ekonomisi açısından değerli bulunmaktadır.

“Model, birden fazla sorunu birlikte görüp önem sırası yapma açısından büyük faydası olduğunu düşünüyorum. Bazı zamanlar küçük problemleri de kendiliğinden ortadan kaldıracak büyük sorunları egale edebiliyoruz. Bu da çözüm için daha çok çaba göstermeyi gerektiriyor. Hem vakit kaybı oluyor hem de elimize gerçek bir çözüm geçmemiş oluyor. Bu yüzden modeli çok işe yarar buldum.” (Y13)

### **Önerilen Modelin Çözüm Üretim Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

- Yöneticiler, temel sorun ve ondan kaynaklanan kısıtların doğru tespit edilemediği durumlarda hayata geçirilen çözümlerin kalıcılık sağlamayacağını ve dolayısıyla anlık sonuçlar vereceğini belirtmiş modelin kalıcı çözüm yolları üretim konusunda yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

- Yöneticiler, çözüm üretim noktasının sorun ve kısıtları iyi ayırt edebilmiş olmakla doğru orantılı olduğu görüşündedir. Bu bağlamda modelin öncelik belirleyerek hareket etmeyi sağlaması yönünden akılcı olduğu ifade edilmiştir.

“Modelde sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirme çarkı (Çözüm Üret) aslında bizim yönetim sürecimizde karşılaştığımız problemlerin, sorun olarak gördüğümüz şeylerin altından başka nedenlerin olduğu sorunlar gerçeğini de bize gösteriyor. Bu çarkla doğru karar vermemiz zamandan da tasarruf sağlamamızı sağlayacaktır diye düşünmekteyim.” (Y2)

“Kısıtlar birden fazla olduğunda belli bir önem sırası yapmayıp rastgele hareket edildiğinde öncelikli olanı çözerek kısaltılabilecek süreç çok daha uzun ve meşakkatli hale gelebiliyor. Model ve modelin yönergeleri sayesinde öncelik çok daha kolay belirlenebiliyor.” (Y26)

- Yöneticiler, “Çözüm Üret” diyagramının birden çok çözüm önerisini bir arada görme ve çok seçenekli çözümler elde etme noktasında faydalı olduğu belirtmişlerdir.

“Çözümlerin de çok seçenekli olması ve takım çalışmasıyla doğru çözümün bulunmasına ve zamanın doğru kullanılmasına model bizi teşvik ediyor.” (Y9)

“Sorunu çözme konusundaki bakış açıları farklılık gösterebiliyor. Yöneticinin tüm çalışanların görüşlerine de başvurarak nihai kararı alma konusunda yardımcı olabileceğini düşünüyorum. Çözüme yönelik tüm fikirler bir arada olursa çözüm yoluna karar vermek o kadar kolay olur.” (Y20)

- Yöneticiler, modelin yöneticiyi rastgele hareket etmekten uzaklaştırıp planlı hareket etmeye yönelttiği ve bu sayede hata payının minimum seviyeye çekilerek gözden kaçırılacak noktaların en aza indirildiğini ifade etmişlerdir.

Y1: “Çözüm arayışına planlama getiriyor. Daha somut ve sağlam adımlarla ilerlemeyi sağlıyor. Model, birlikte hareket etmeye, problemi bütüncül görmeye yardımcı oluyor. Sorunların tespitinden itibaren profesyonel bir süreç sunuyor.”

Y27: “Model gözden kaçırılacak noktayı minimuma indirgeyerek hata payını azaltıyor. Bu da öncelikli kısıtı bulma konusunda çok faydalı.”

- Yöneticiler, modelin çözüm bulma noktasına bir planlama sağladığını bu sayede daha somut ve sağlam adımlarla ilerlenebileceğini belirtmişlerdir.

“Çözüm önerilerini de sorunları yazdığımız gibi bir şemaya yazdığımızda gözden kaçırılacak noktanın en aza indirgeneceğini düşünüyorum. Bu da hem öncelikli kısıtı bulmada yardımcı olacak hem de sorunun çözme noktasında birden fazla olan çözüm yolu sayesinde yöneticiye bir b planı sağlayacaktır.” (Y19)

- Yöneticiler, sorunların tamamının tespit edilmesi ile birlikte sorunun getirisi olan diğer sorunları görmeyi kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu görüşündedir. Böylece temel soruna odaklanmanın kolaylaştığını, bu yolla alınacak aksiyonların birden fazla sorunu egale edebileceğini ifade etmişlerdir.

“Modelde sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirme çarkı (Çözüm Üret) aslında bizim yönetim sürecimizde karşılaştığımız problemlerin, sorun olarak gördüğümüz şeylerin altından başka nedenlerin olduğu sorunlar gerçeğini de bize gösteriyor. Bu çarkla doğru karar vermemiz zamandan da tasarruf sağlamamızı sağlayacaktır diye düşünmekteyim.” (Y2)

“Model, istenmeyen etkinin kısıtlarını bu istenmeyen etkiye maruz kalanlarla birlikte ele alarak beyin fırtınası yapmayı gerektiriyor. Bu da hem istenmeyen etkinin hem de kısıtların analizinde yöneticilerle birlikte okul toplumunda çözüm/çözümler için farkındalık ve motivasyon oluşturabilir. Sorunları birlikte tespit etmek, çözüm üretmek okul iklimini de olumlu etkileyerek “biz olma” pekiştirilebilir. Çekirdek problemin çözülmesi zincirleme olarak bağlı sorunların çözülmesini; ekstra zaman, emek vb. harcanmadan sağlayabilir.” (Y3)

“Model, kısıt bulma aşamasında okulun ortak paydaşlarıyla sorunları tespit ettiğinden zaman kaybı yaşanmayıp daha kısa sürede en önemli sorunların tespit edilmesinde yardımcı olabilir. Ayrıca birden çok kısıt tespit edilmişse en önemli ve en acil çözülmesi gereken probleme öncelik verilmesi hususunda yardımcı olabilir.”(Y4)

- Yöneticiler, modelin kapsam belirleme açısından olumlu sonuç verdiği görüşündedir. Temel sorunu bulma ve o sorundan kaynaklanan kısıtları görmenin büyük sorunun çözülmesi ile kaç kısıtın yok olacağını da gösterdiğini belirtmişlerdir.

“Model, yine büyük tabloyu görmemizi sağladığı için kısıtları görmek ve birden çok kısıt noktasında hangisine öncelik verileceğine karar verme noktasında yardımcı oluyor. Birden fazla sorunu ve kısıtı bir arada gördüğümüzden hem önceliği hangi kısıta verebileceğimizi hem de hangi çözüm yollarını kullanmanın daha akılcı bir tutum olacağını gösteriyor.” (Y16)

- Yöneticiler, modelin sınıflandırma açısından yol gösterici nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

- Yöneticiler, kaynaktan uzaklaştıkça anlık çözümlere ulaşıldığı görüşündedir. Model sayesinde kaynağın tespitinin kolaylaştığını ve modelin kalıcı çözümler bulmaya yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

- Yöneticiler, modelin yöneticiyi rastgele hareket etmekten uzaklaştırıp planlı hareket etmeye yönelttiği ve bu sayede hata payının minimum seviyeye çekilerek gözden kaçırılacak noktaların en aza indirildiğini ifade etmişlerdir.

Y1: “Çözüm arayışına planlama getiriyor. Daha somut ve sağlam adımlarla ilerlemeyi sağlıyor. Model, birlikte hareket etmeye, problemi bütüncül görmeye yardımcı oluyor. Sorunların tespitinden itibaren profesyonel bir süreç sunuyor.”

Y27: “Model gözden kaçırılacak noktayı minimuma indirgeyerek hata payını azaltıyor. Bu da öncelikli kısıtı bulma konusunda çok faydalı.”

- Yöneticiler, “Çözüm Üret” diyagramının birden çok çözüm önerisini bir arada görme ve çok seçenekli çözümler elde etme noktasında faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Y9: “Çözümlerin de çok seçenekli olması ve takım çalışmasıyla doğru çözümün bulunmasına ve zamanın doğru kullanılmasına model bizi teşvik ediyor.”

Y20: “Sorunu çözme konusundaki bakış açıları farklılık gösterebiliyor. Yöneticinin tüm çalışanların görüşlerine de başvurarak nihai kararı alma konusunda yardımcı olabileceğini düşünüyorum. Çözüme yönelik tüm fikirler bir arada olursa çözüm yoluna karar vermek o kadar kolay olur.”

- Yöneticiler, modelin çözüm bulma noktasına bir planlama sağladığını bu sayede daha somut ve sağlam adımlarla ilerlenebileceğini belirtmişlerdir.

“Çözüm önerilerini de sorunları yazdığımız gibi bir şemaya yazdığımızda gözden kaçırılacak noktanın en aza indirgeneceğini düşünüyorum. Bu da hem öncelikli kısıtı bulmada yardımcı olacak hem de sorunun çözme noktasında birden fazla olan çözüm yolu sayesinde yöneticiye bir b planı sağlayacaktır.” (Y19)

### **Önerilen Modelin Çözüm Uygulama Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

- Yöneticiler, modelin işleyişinin çözümleri uygulama noktasında çıkabilecek engelleri görme ve ara hedefler belirleme açısından fayda sağladığı bu sayede karşılaşılabilecek engellerin öngörülmesinde faydalı olduğu görüşündedir.

“Model çekirdek problemin çözümü ile birlikte pek çok bağlı sorunun da çözülmesini sağlamakta; bu başarıda ara hedeflerin ve uygun etkinliklerin işin başında konulmasının zaman, emek, maddi vb. tasarrufların yanında sonraki problemlere yaklaşım açısından bilinç kazandırmaktadır.” (Y1)

“Model sorunları gidermede belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışırken karşımıza çıkabilecek engelleri en baştan görmemizi sağlayarak onları bulmamız noktasında yardımcı olduğunu düşünüyorum.” (Y2)

“Model, tespit edilen sorunların çözümüne yönelik “ara hedefleri” görmemizi ve “ara hedefler” oluşturmamızı sağladığından bu da uygun faaliyetler oluşturup çözüme ulaşmada bizi başarılı kılacaktır.” (Y4)

“Modelin hedefleri belli bir öncelik sırasına almayı amaçlar bir yapısı var. Bu da onu ana ve ara hedefleri belirlemek konusunda çok yardımcı dokunacak bir model haline getiriyor ...” (Y24)

Farklı olarak

Y6: “Ana hedefler belirlendikten sonra ara hedefler kendiliğinden ortaya çıktığı görülebilir. Ara hedeflere çözüm bulmak daha kolay olabilir. Önemli hedefler belirlendikten sonra “Bunları nasıl olsa çözeriz.” rahatlaması da yaratabilir.”

Y17: "Ara hedef bağlamında değerlendirdiğimde başarılı bir sonuç elde ediliyor. Çünkü her şeyin göz önünde bulunması böl parçala yönet sürecinin hızlanmasına yardımcı oluyor. Sorunun asıl çözümünü bulma ve o çözümü uygulama konusunda ise iş yine karar merciinde bittiğinden çok bir faydası yok." şeklinde olumsuz görüş belirtmişlerdir.

### **Önerilen Modelin Çözüm Kontrol Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

- Yöneticiler, diyagramlar aracılığı ile genel tabloyu görmenin kolaylaştığını ifade etmişlerdir. Model hem tüm sorun ve kısıtları hem bunların çözümlerini hem de çözüm için atılacak adımlar sonucunda uygulanan planın işlerliğini görme bakımından yardımcı olduğu görüşündedirler.

"... Çekirdek sorun çözüldüğü anda onunla ilişkili her şeyin domino taşları gibi birbirlerini etkileyeceğini da istenmeyen etkilerin istenilene dönüştüğü görülebilir." (Y6)

"... sorunun çözülüp çözülmediği eğer çözüldüyse kısıtların ve kısıtlardan doğan istenmeyen etkilerin ortadan kalkıp kalkmadığını rahatça görülebiliyor." (Y13)

"Tüm girdi ve çıktılar bir arada görülebileceğinden kısıt ortadan kaldırıldığı takdirde istenmeyen etkilerin de ortadan kaldırılıp kaldırılamayacağı net bir şekilde görülür. Bu da sorun belirleme ve çözme noktasında ne kadar başarılı olundu sorusuna cevap verecektir ..." (Y15)

"Sorunu giderme yönünde atılan tüm adımlara rahatça ulaşabildiğimiz ve bu adımların avantajları ile dezavantajlarını gözlemleyebildiğimiz için işimizi oldukça kolaylaştırıyor." (Y17)

- Yöneticiler, modelin okul işleyişinden alınan verimin en yüksek seviyeye çekilmesi noktasında yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.



- Yöneticiler, aşamalı hareket edildiğinden olası hataları erken fark etme ve telafi etme konusunda yardımcı olacağı görüşündedirler. Bu durumun zaman yönünden ekonomiklik sağlarken emek yönünden minimum çaba ile maksimum verim alınacağı görüşü hâkimdir.

“Modele göre kısıtın ortadan kalkıp kalkmadığını dönüt düzeltme ile kontrol edilmesi ve kısıt çözülmemişse daha önceki çözüm önerilerine gidip eldeki diğer önerilerle hareket edilmesi çözümde zaman kazanmanın yanı sıra sorunun çözülmünceye kadar çaba sarf edilmesi başarı azmini ve motivasyonu da yüksek tutacaktır.” (Y5)

- Yöneticiler, model ile birlikte sorun tespit etme ve soruna çözüm getirme noktasında ortaya çıkacak karmaşayı ortadan kaldıracığı görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir.

- Modelin sürekli olarak dönütler sağlıyor olmasının kontrolü kolaylaştırdığı ifade edilmiştir.

“Model adım adım ilerlemeyi gerektiriyor. Her kısıttan sonra kısıtın çözülüp çözülmediği kontrol ediliyor. Son aşamada (mavi dörtgen) tüm süreç gözden geçirilerek tüm kısıtlar eleniyor. Gerekirse çözümler kontrol edildikten sonra farklı çözümler sınanabiliyor. Denetim süreci modelin dikkat çeken etkin taraflarından biridir.” (Y3)

“Model kontrol mekanizması açısından oldukça verimli. Çünkü sürekli bir dönüt sistemi olduğu için herhangi bir tıkanma durumunda geri dönülebiliyor. Bu da yine sürecin kısılmasını sağlıyor ...” (Y11)

Modeldeki adımlar birbirini izliyor ve dönüt gerektiriyor. Bu da sürecin kontrollü şekilde ilerlemesini sağladığı için istenmeyen etkilerin ortadan kalkıp kalkmadığını rahatlıkla görebiliyoruz. (Y17)

“Bir çarkın çıkırıkları gibi birbirine bağlı çalıştığı için süreklilik gerektiren bir kontrol mekanizması sağlıyor ve istenmeyen etkilerin ortadan kalkıp kalkmadığını ya da sorunun giderilip giderilmediğini görebilmek çok daha kolay oluyor.” (Y18).

“Kısıt ve istenmeyen etkiler birbirinin sebebi ve sonucu görevi görüyor. Bu bağlamda kısıtın ortadan kaldırılması istenmeyen etkileri de, kökten çözmeseyse bile, azaltma yönünden büyük önem arz ediyor. Kontrol edilebilirliği büyük ölçüde sağladığını söyleyebilirim.” (Y23)

- Modelin kontrol aşamasında pek de etkin olmadığı görüşünde olan bazı yöneticilerin düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Sorunların giderilip giderilmediğini kontrol etme açısından çok büyük bir fayda sağladı mı? Bilmiyorum. Çünkü çözüm yolları uygulandıktan sonra oluşacak olumlu yahut olumsuz gelişimin bir model yahut ölçek olmadan da gözlemlenebileceğini düşünüyorum.” (Y16)

“Net bir kontrol mekanizmasına sahip değil. Ama girdi ve çıktıları tarayarak kendimiz bir sağlama yapabiliriz diye düşünüyorum.” (Y29)

“Ben bu konuda genel manada bir fayda sağlasa da net olarak kontrolü kazandırmadığı görüşündeyim. Şemanın tüm elemanları kullanıldıktan sonra eğer kontrol etmek istersek elimizde net veriler olması açısından iyi tabii.” (Y30)

### Önerilen Modelin Diğer Katkıları

- Yöneticilerin büyük çoğunluğu model aracılığıyla yöneticinin diğer okul bileşenleri ile birlikte hareket edebileceğini; bunun okulda birlik sağlama okulun diğer bileşenlerinin (rehber öğretmen, branş öğretmenleri vb.) kendini ifade etme imkanı bulabilecekleri bir ortam yaratma ve bu vasıta ile kuruma bağlılık kazandırma açısından katkı sağladığı görüşündedir.

Bu konuda

Y1: “Model, birlikte hareket etmeye, problemi bütüncül görmeye yardımcı oluyor.”

Y3: “Sürecin tüm okul toplumunun desteğini alması da çözümün sahiplenilmesini, işlerin daha kolay ve kalıcı olmasını sağlayabilir.”

yine Y3: “Bu model soruna farklı boyutlardan yaklaşmayı sağlayan çok katımlı, çok yönlü yaklaşım getiriyor.” demekte iken;

Y4: “Model, okul problemlerini okul paydaşlarıyla belirleyip bazen okul idaresinin göremediği; ancak öğretmenlerin ve diğer çalışanların gördüğü sıkıntılara odaklanıyor ve o sorunun gerçek nedenine doğru beraber ilerleme sağlıyor. Böylece işbirliği yapıyor. Ayrıca bu beraber çalışma, kısıtın fiziksel mi, ekonomik mi, yönetsel mi, politik mi olduğunu fark etmemize de yardımcı olabilir.” şeklinde ifade etmiştir.

Y5: “Tüm öğretmenlerle beraber, kısıtın türünü kısıt üzerinde konuşarak ve tartışarak daha rahat bulabiliriz.”

Y6: “Kurumu oluşturan kişilere kendini ifade etme imkânı vermektedir.”

Y8: “Model, problemin çözümüne ulaşmasında, istenmeyen durumun istenilene dönüşmesinde tüm okul bileşenlerine farkındalık sağlayacaktır.”

Y18: “Modelin amaca ulaşmayı engelleyen sorunları tespit etme konusunda birçok bireyin aynı anda beyin fırtınası yapması ile birlikte yöneticinin tek başına göremeyeceği birtakım soru ve sorunların tespit edilmesi noktasında başarılı olacağından bir kurul ile

birlikte kullanıldığında çok daha başarılı olacağı düşüncesindeyim. Yine kısıtın türü ve nerede, neyden kaynaklandığını belirleme aşamasında da bireysel kararlar ve düşünceler yerine koalisyon bazında kararlara varılması yöneticinin işini kolaylaştırma açısından oldukça iyi.”

Y20: “Modelin genel anlamda kaçırılabilir noktaları göz önüne sermesi ve yönetici ile diğer öğretim elemanlarının ortak görüşlerini bir potada toplaması bakımından olumlu bir sonuç elde edeceği görüşündeyim. Bu bağlamda alınan kararların bağlayıcılığını da artırması ve diğer öğretim elemanları ve yönetici arasında olası bir anlaşmazlık durumunu da engellemesi olasıdır. Bu yüzden model oldukça olumlu bir tablo çiziyor. “

- Yöneticiler, modelin okul işleyişinden alınan verimin en yüksek seviyeye çekilmesi noktasında yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.

### **Görüşler Doğrultusunda Okullarda Performans Geliştirmeye Yönelik Yeni Yönetim Modeli**

Belirli bir demografik çevreden seçilmiş olan okul yöneticilerine öncelikle model tanıtılmış ardından model ile ilgili bulgular oluşturmaya yönelik birtakım sorular yöneltilmiştir. Model ile ilgili analiz yapmayı kolaylaştırıcı sorular akabinde “Oluşturulan model önerisine yönelik eklemek istedikleriniz var mı?” sorusu sorulmuş ve model ile ilgili genel görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Bu bağlamda verilen cevaplar aktarılacaktır.

- Yöneticiler, modelin anlaşılabilirliğinin zaman alacağını ifade etmiş, modelin kullanıcılara tanıtılma ve doğru şekilde uygulanmasını sağlama konusunda atılacak adımlar yönünden çekimser kalmışlardır.

Y1 konu ile ilgili görüşünü, “Modelle ilgili yeterince anlaşılabilirlik sağlanması zaman isteyebilir. Mümkün olduğunca pratik bir anlatma ve anlama imkânı sunabilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle acil çözümler bekleyen sorunlar açısından pratiklik zamandan tasarruf gerekebilir veya insanlar (öğrenmeye kapalı olanlar) ilk bakışta modeli ayrıntılı bulup öğrenme noktasında ilgisiz kalabilir.” şeklinde ifade ederken;

Y3 ise, “Model incelendikten sonra modeli anlamak için zaman ve kafa yormaya ihtiyacım oldu. Bu modeli okuluma problemleri çözme sürecinde kullanır mıyım? Kesinlikle evet! Ancak şunu düşünmeden de edemedim. Mevcut öğretmen ve eğitim yöneticileri içinde kaçınılmaz ve istekli olarak bu modeli anlamaya ve uygulamaya gönüllü olur ya da bu modelin sunduğu süreç, eğitimciler için nasıl anlatılabilir, tanıtılabilir? Sanırım model öncelikle öğrenmeye kapalı eğitim çalışanı çekirdek problemlerine çözüm önerileri getirerek öncelikle bu kısıtı ortadan kaldırmalı.” şeklinde ifade etmiştir.

- Yöneticilerin bir kısmı sorunları tespit etme noktasında yeterli olduğunu savunurken birtakım yöneticiler yetersiz/faydasız bulduklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin konu ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerine yer verilmiştir:

“Model, sorunları tespit etme konusunda pek faydalı bir araç değil. Çünkü hâlihazırda var olan sorunları böyle bir şemaya ihtiyaç duymadan da görebiliriz ...”(Y16)

“...Model hem sorunları tespit etme hem de istenmeyen etki ve kısıtı ayırt etme noktasında oldukça faydalı ve yol gösterici. Çünkü tüm sorun, kısıt ve istenmeyen etkilere ulaşmak çok daha kolay.” (Y17)

“...Ama diğer yandan sorunların çözümüne yönelik bir perspektif sunmadığından zaman kaybı gibi hissettirdi.” (Y18)

“Model, sorunları tespit etme ve istenmeyen etki ve kısıtı belirleme konusunda çok başarılı ...” (Y20)

- Yöneticiler, modelin zaman tasarrufu sağlama açısından faydalı olacağını ifade etmiş ve pratik bir işleve sahip olduğuna vurgu yapmışlardır.

- Yöneticiler, modeli daha düzenli ve temiz bir yol izleme açısından verimli bulmuş bununla birlikte sistemli çalışma fırsatı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

“Oluşturulan bu model önerisi başarılı bir çalışma olmuş. Yönetimsel süreçte bizler oluşturduğunuz model ve içeriklerini yazıp çizmeden zaten yapmaya çalışıyoruz. Bence yönetime sistematik bir özellik kazandırabilir.” (Y2)

“... Yine de daha düzenli ve temiz bir yol izleme konusunda başvurulabilir nitelikleri olduğunu düşünüyorum.” (Y28)

- Yöneticiler, model ile birlikte kurumun tüm sorun ve kısıtlarının bir arada görülebilecek olmasının modelin olumlu sonuçlarından biri olduğu görüşündedir.

“Önüne çıkan büyük tablo ile her şeyi net bir şekilde görebiliyor ve yolunu ona göre belirleyebiliyorsun.” (Y17)

“Modelin avantajları ve dezavantajları olduğu görüşümdedir. Bir yandan sorun ve çözüm yollarını tüm çıplaklığıyla gözler önüne serdiğinden bir şeyi kaçırma ihtimalini ekarte ediyor...” (Y18)

- Yöneticiler, model ile birlikte tüm öğretim elemanlarının sürece dâhil edilebileceğini bunun da olumlu bir sonuç getireceğini ifade etmişlerdir. Bu durumun alınacak ve uygulanacak kararların bağlayıcılığını artırabileceği görüşü hâkimdir

“... yöneticinin tek başına göremeyeceği birtakım soru ve sorunların tespit edilmesi noktasında başarılı olacağından bir kurul ile birlikte kullanıldığında çok daha başarılı olacağı düşüncesindeyim. Yine kısıtın türü ve nerede, neyden kaynaklandığını belirleme aşamasında da bireysel kararlar ve düşünceler yerine koalisyon bazında kararlara varılması yöneticinin işini kolaylaştırma açısından oldukça iyi.” (Y19)

“... yönetici ile diğer öğretim elemanlarının ortak görüşlerini bir potada toplaması bakımından olumlu bir sonuç elde edeceği görüşümdedir. Bu bağlamda alınan kararların bağlayıcılığını da artırması ve diğer öğretim elemanları ve yönetici arasında olası bir anlaşmazlık durumunu da engellemesi olasıdır. Bu yüzden model oldukça olumlu bir tablo çiziyor.” (Y21)

- Yöneticiler tarafından modelin istenmeyen etki ve kısıtı ayırt etme konusunda faydalı olduğu belirtilmiş ancak kısıt türü ve kaynaklarını belirleme noktasında modeli yetersiz bulunmuştur:

“... Yine de istenmeyen etki ve kısıt konusunda yardımcı olabilir. Kısıtın türünü görme konusunda da pek bir fayda sağlayacağını sanmıyorum çünkü tüm kısıtları bir arada görmek dışında bir yardımı dokunmuyor.” (Y16)

“...İstenmeyen etki ve kısıt, herhangi bir ölçekten yararlanılmadığı takdirde karıştırılabileceğinden o konuda da başarılı bir model olduğu görüşümdedir.” (Y19)

“Model taslak aşamasında birden çok olumlu durumun sağlayıcısı rolü oynasa da daha kusursuzlaştırılabilir olduğunu düşünüyorum. Özellikle de kısıtın türü ve kaynakları açısından.” (Y23)

“Belki –aslında bu konu ile ilgili bir soru yöneltildiğinden- kısıt türleri ve bunların kaynaklarını belirlemek amaçlı birkaç farklı yöntem eklenebilir.” (Y30)

Y11, modele kısıt türünü belirlemeye yönelik bir ekleme yapılabileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

Modele kısıtın türünü belirlemeye yönelik bir envanter eklenmesinin çok daha başarılı sonuçlar alma noktasında etkili olacağını düşünüyorum. (Y11)

Bunlara ek olarak:

- Y1, değiştirilemeyecek kısıtlar ile ilgili bir ekleme yapılması gerektiğini;

“Değiştirilemeyen kısıtlar (örneğin kalabalık sınıflar) olabilir. Diyagramlarda bunlara yer verilebilir. (Y1)”

- Y3, çarklara verilen isimlerde farklılığa gidilmesinin anlaşılabilirlik ve uygulama açısından fayda sağlayacağını ifade etmiştir.

“Modelde kırmızı (Kısıt bul), turuncu (Çözüm üret), yeşil (Hareket et) çarkları oluşturulması; çarklara renk isimleri verilmesi modeli incelerken kırmızıda ne yapılıyordu, turuncu çark asıldı gibi karışıklıklara ya da geri dönüşlere neden olabilir. Oysa “Kısıt Bul” hem bir yönerge vermesi hem de çarkta yapılacakları özetlemesi açısından daha güzel bir adlandırma olabilir. Aynı şekilde “Çözüm Üret” “Hareket Et” (ya da “Harekete Geç” denilebilir) çarklar için anlamayı kolaylaştırma ve çarkları daha iyi temsil eden isimler olabilir.” (Y3)



- Y22 ise, modelin uygulanma aşamasının meşakkatli olduğunu ifade etmiş fakat modelin iyileştirilmesine yönelik bir öneride bulunmamıştır.

Modelin uygulanması çok meşakkatli bence. Bunun yerine eski sistemle bir deftere sorunları ve çözümlerini yazsak daha hızlı bir sonuca varabiliriz. Zaten yıllardır sorunları belirleme ve onları çözme açısından birçok farklı çalıma yapıyoruz. Şimdiye kadar da yaptığımız çalışmalarda bir sorun görmedik. Bu yüzden gereksiz ve verimsiz olduğunu düşünüyorum. (Y22)

## **Bölüm 5**

### **Sonuçlar ve Öneriler**

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve buna dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### **Sonuçlar**

Araştırmanın temel amacı; eğitim kalitesini ve eğitim kurumlarındaki performansı artırarak sürekli gelişimi sağlamak ve bu amaç doğrultusunda Kısıtlar Kuramı'nın sunmuş olduğu ilkeler çerçevesinde uygulanabilecek bir eğitim yönetimi modeli önermektir. Buna göre belirlenen alt problemlere cevap bulabilmek amacıyla sırasıyla;

1. Ülkemizde eğitimde performans artırmaya yönelik yapılan çalışmalar, kanun metinleri ve dokümanlar incelenmiş,
2. Kısıtlar Kuramı irdelenmiş,
3. Kısıtlar Kuramı bağlamında Türk Milli Eğitim sistemindeki okullarda performans artırmaya yönelik taslak model oluşturulmuş ve oluşturulan taslak model bir Anadolu lisesinde uygulanmış,
4. Önerilen modelin yapılarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri alınmış,

5. Görüşler doğrultusunda okullarda performans geliştirmeye yönelik ideal bir okul yönetim modelinde bulunması gereken yapılar belirlenmiştir.

Gelinen son aşamada ise elde edilen tüm bulgular birleştirilerek ideal bir okul yönetim modeli önerisi geliştirilmiştir. Buna göre daha önce elde edilen bulgular alan yazın ışığında tartışılarak uygun önerilere dönüştürülmüştür.

- Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında Kısıtlar Kuramı bağlamında Türk Milli Eğitim sistemindeki okullarda performans artırmaya yönelik yönetim modeli irdelenmiştir.

Kısıtlar Kuramı (KK) (Theory of Constraints - TOC) Dr. Eliyahu Goldratt tarafından 1980'li yıllarda "The Goal" ve "The Race" kitaplarında ortaya atılan ve sistemin darboğazlarını tespit ederek onları giderme anlayışına dayanan bir yönetim felsefesidir. Kısıtlar Kuramı, kısıtların sistemlerin performansını belirlediği ve her sistemin kısıtlara sahip olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Kısıtlar Kuramı sistemin kısıtına odaklanarak sistemin bütününde verimliliği en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Polito, Watson, Vokurka, 2006). Kısıtlar Kuramı, bunun ancak sistemin kısıtına odaklanma yoluyla elde edilebileceği temeline dayanır. Kısıtlar Kuramı, sistem odaklı bir süreç iyileştirme yönetim bilimi, şeklinde ifade edilmiştir (Goldratt & Cox, 2018).

Kısıtlar Kuramı felsefesinin eğitim sistemlerinin etkili ve verimli çalışabilmesi için eğitim alanında da uygulanabileceği savunulmaktadır (Suerken, 2013). Ayrıca Kısıtlar Kuramı'nın bir kişinin, kuruluşun veya sistemin amacına ulaşmasını engelleyen temel sınırlamaları mantıklı bir şekilde tanımlamak ve aşmak için kullanılan hem bir yöntembilim hem bir dizi düşünme süreci olarak eğitim kurumları açısından uygun bir kuram olduğu da ifade edilmektedir (Suerken, 2013). Goldratt, öğretmenlerin Kısıtlar Kuramını öğrenmesi ve uygulaması amacı ile "Eğitim İçin Kısıtlar Kuramı" isimli (TOCfE -TOC for Education) bir vakıf kurmuştur. 1995 yılında kurulan vakıf, "Dünyayı Öğrenme ve Yaşam İçin Daha İyi Hale Getirme" misyonuna sahiptir. TOC for Education'ın 6 kıta 22 ülkede 250.000'den

fazla eğitimci tarafından kullanılırken 8 milyondan fazla öğrenciyi etkilediği de belirtilmiştir (tocforeducation.com).

Kısıtlar Kuramı ve mantıksal düşünme süreci sistemin yalnızca parçalı bileşenlerini bir araya getirmekle kalmayıp, tüm sistemi koordine etmek ve optimize etmek için yapılandırılmış bir çerçeve ve mantıklı bir metodolojidir (Dettmer,1998). TOCfE International'ın yönlendirmesi ile çocukların eğitim süreçlerine uyarlanan ve Goldratt'ın Düşünme Süreçleri aracılığı ile temel soruları cevaplamak üzerine kurulmuş olan bu sisteme özellikle destekleyici sosyal hizmetlere katılan kurumlarda ve özel eğitim gereksinimi duyan öğrencilerin rehabilitasyonunda başvurulmuş ve oldukça etkin sonuçlara ulaştığı ifade edilmiştir (tocforeducation.com). Bu çalışma da bu temelden hareketle Goldratt'ın Kısıtlar Kuramı'nın yalnızca özel eğitim alanında değil, eğitimin her kademesinde etkin biçimde kullanılabilceği ve Türk Eğitim Sistemine entegre edilebileceği görüşü ile ortaya konulmuştur. Bu bakımdan eğitim alanında günümüze dek performans artırmaya yönelik yapılmış çalışmalar irdelenmiş ve daha etkin olabileceği öngörülen bu yeni model önerilmiştir. Bu hedef doğrultusunda oluşturulan model önerisi;

Kırmızı Çark (Kısıt Bul),

Turuncu Çark (Çözüm Üret),

Yeşil Çark (Hareket Et),

Mavi Dörtgen (Kontrol Et)

olmak üzere temelde dört yapıdan oluşturulmuştur.

Kısıtlar Kuramı temelinde oluşturulan modelin ilk yapısı olan Kırmızı Çark (Kısıt Bul); aynı zamanda bu kuramın Neyi Değiştirmeliyiz? Düşünce sürecine tekabül etmektedir. Bir organizasyondaki kısıt, yani çekirdek problem o organizasyonun performansının belirlenmesindeki ana elemandır (Odabaş, Özkan, 2018). Bu ana elemanın tespiti aynı zamanda bu sistemin en zayıf halkasının tespiti anlamına gelmektedir. Bunun için sistemin tüm bileşenlerinin iyi tanımlanmış olması gerekmektedir.

Bu süreç, bu tanımlama işini üstlenmektedir. Sistemdeki tüm verilerin neden-sonuç diyagramıyla birbirine bağlandığı bu alanda sistem tam olarak tanımlanmış olur. Goldratt'a (2003) göre bir sistemin serbestlik derecesi ne kadar fazlaysa, o kadar karmaşık olacaktır. Yani sistemin tüm verilerinin birbiriyle neden-sonuç ilişkisiyle bağlanması durumunda serbestlik derecesi azalacağından karmaşıklık düzeyi ortadan kalkacaktır. Bu felsefe aynı zamanda sistemin bütünü görmemizi sağlayacağından sistemdeki aksak giden alanı tespit etmede de işe koşmaktadır. Yapılan çalışmada da yöneticiler; Çekirdek Problem bulmada zorlandıklarını, tüm istenmeyen etkileri esas problemmiş gibi algıladıklarını dolayısıyla çözüm arayışına yanlış yerden başladıklarını ifade etmişlerdir. Sürecin ilk adımı olan bu alan, istenmeyen etkileri ve esas problemi birbirinden ayırt edebilme bakımından önem arz etmektedir. Kısıt Bul çarkı oluşturulurken var olan tüm sorunlar bir araya getirilecek, içlerinden en önemlisi merkez daireye alınacak ve ona öncelik verilecektir. Bu bağlamda Kırmızı Çarkın istenmeyen etki ve kısıt ayırımını sağlaması, temel önceliklere ulaşma ve Çekirdek Problemi bulmada yardımcı olacaktır.

İkinci yapı olan Turuncu Çark (Çözüm Üret); Kısıtlar Kuramı'ndaki Çekirdek Problemin Neyle Değiştirilecek? sürecidir. Modelin bu kısmında Çekirdek Probleme ilişkin birden fazla çözüm önerileri getirilir ve zaman, ekonomiklik, yapılabirlik açısından en uygun çözüm önerisi kabul edilir. Yani bu kısım en doğru ve sonuca en kolay yoldan ulaştıracak çözüm önerisini bulma açısından önemlidir. Bu aşamada amaç, mevcut kapasitenin mümkün olduğu kadar kısılarak kısıt kapasitenin boşa harcanmamasını sağlamaktır (Hein, 1998). Marques ve Castro'ya (2018) göre sebep ve sonucu keşfetmek, çözümün hem olumlu hem de olumsuz yanlarını göstermek; önyargıları, varsayımları ve olumsuz durumların ortadan kaldırılmasını kolaylaştırmayı amaçlar. Çözüm önerisinin her yönünün incelenmesi ve doğru çözümün olumlu-olumsuz taraflarının ortaya konması ayrıca fikir birlikteliği oluşturulması kuramın ve modelin getirdiği güçlü bir yön olarak kabul edilebilir.

Üçüncü adımda uygulanan Yeşil Çark (Hareket Et); Kısıtlar Kuramı'ndaki Nasıl Yapılacak? sürecidir. Bu süreç, problemlerin çözümüne yönelik yapılması planlanan faaliyetler için tasarlanmıştır. Amaca uygun faaliyetlerin seçimini kolaylaştırmakla birlikte faaliyetlerden en uygunun seçilip seçilmediğinin kontrolünü sağlama açısından önemli bir adımdır. Çözüm yönteminde istenen başarıya ulaşılabilmesi için kısıta odaklanıldığında diğer bileşenler de güçlendirilmeli, faaliyetler doğru tespit edilmelidir. Ancak bu sayede sistemin tamamında performans artışı meydana gelebilmektedir (Rahman, 2002). Bu kısımda kullanılan diyagramlar hem mevcut hem de istenen durumu göz önünde bulundurarak stratejik bir planlama inşasını kolaylaştıran araçlardır (Marques ve Castro, 2018). Bu araçları kullanarak, hedefe ulaşmanın önündeki engelleri de tahmin etmek mümkün olacaktır. Stratejik planlama, engellerin tespiti, ara ya da orta vadeli hedeflerin tanımlanması; nedensel bağlantılar ve ön şartların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Marques ve Castro, 2018).

Dördüncü adım olan Mavi Dörtgen (Kontrol Et) ise yapılan tüm işlemlerin kontrolünün sağlandığı yerdir. Bu adımda çekirdek problemin çözüme ulaşip ulaşmadığının sağlanması yapılarak her iki durumda da izlenecek yol belirlenir. Mavi dörtgen, dördüncü ve son yapı olarak gözüke de aslında model süreklilik esasına dayanmaktadır. Kısıtlar teorisinin temel felsefesi olan sürekli gelişme bu aşama ile doğrulanmaktadır (Odabaş, Özkan, 2018). Bu nedenle Mavi Dörtgen uygulandıktan sonra sorunun çözülmesi durumunda tekrar 'Kısıt Bul'a dönülerek yeni bir çekirdek problem belirlenecek; çözülmemesi durumunda ise 'Çözüm Üret'e dönülerek yeni bir çözüm önerisi seçilecektir.

Oluşturulan taslak model bir ortaöğretim kurumuna uygulanmış olup modelin yapılarının açıklanması ve gelecekteki uygulayıcılara yol göstermesi açısından önemli bulunmuştur. Kısıtlar Kuramı'ndan hareketle oluşturulan modelin, eğitimin her kademesinde performans ile ilgili hâlihazırda bulunan aksaklıkları düzeltmesi ve yönetim performansını üst düzeye çıkartması hedeflenmiştir. Önerilen modelin okul yöneticileri

tarafından değerlendirilmesi; modelin geliştirilmesi ve olumlu olumsuz yanlarının objektif şekilde analiz edilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle oluşturulan model İzmir ili Bayraklı ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan belirli yöneticilere izah edilmiş sonrasında ise kendilerinden model ile ilgili önceden hazırlanan açık uçlu sorulara cevaplandırmaları istenmiştir. 30 okul yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda modele yönelik görüşler irdelenerek model taslağında birtakım iyileştirmeler yapılmış ve uygulamaya yönelik öneriler getirilmiştir.

- Araştırmanın ikinci alt problemi “Önerilen modelin kısıt belirleme (çekirdek problem) sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?” şeklinde öngörülmüştür.

Yöneticilerin, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar temalandırılmış, görüşme formları üzerinden okumalar yapılmıştır. Bu okumalardan saptanan veriler, yöneticilerin modelin kısıt belirleme sürecine ilişkin etkinliği ve işlerliğini ele alış biçimlerini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar neticesinde ulaşılan öncelikli yargı, modelin en önemli özelliklerinden birinin kısıt (çekirdek problem) ile istenmeyen etkiyi ayırt etme açısından anlamlı bulunmasıdır. Bu kuramın önemli bir yönüdür ve Goldratt tarafından da özellikle vurgulanmıştır.

Yöneticiler, istenmeyen etki ve kısıtın ayırt edilememesinden kaynaklanabilecek hatalı başlangıçların okul yönetimi açısından zaman, emek ve kaynak kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceğini fakat model ile bunun büyük ölçüde engellenebileceği görüşündedirler. Dettmer (1995)’a göre bir sistem içerisindeki kısıtın genellikle zor bulunması nedeniyle sistemin, sistematik şekilde analizinin yapılması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu modelin kısıtı bulma ve sistemi analiz etme yönünden güçlü özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin üstünde durduğu bir diğer nokta ise modelin sürekli dönüt alma açısından işlerliğidir. Yapılacak ön okumalar ve doğru analizler neticesinde, herhangi bir hataya meyil vermeden doğru noktalarda sorulacak doğru sorularla birlikte güçlendirilebilecek bu yön ile zaman tasarrufu sağlanıp olası hataların da geç kalınmadan telafi edilebileceği görüşü hakimdir.

Görüşme formlarından hareketle öne çıkan bir diğer özellik, modelin kısıt ayrımı açısından yol gösterici olduğudur. Kısıtlar doğru şekilde analiz edilmediği takdirde modelin işlerliğine gölge düşecektir. Bu bağlamda modelin yönergeler aracılığıyla öncelikle kısıt kavramının ne olduğuna açıklık getirmesi sonrasında kısıtı bulma konusundaki yol gösterici özellikleri yöneticiler tarafından anlamlı bulunmaktadır.

Sorun, kaynağı belirlenmediği ve soruna kaynaklık eden asıl nokta ortadan kaldırılmadığı takdirde kendini yenileyebilecek ve farklı formlarda süreklilik kazanabilecek bir olgudur. Model, bu sebeple sorundan çok sorunun kaynaklarını tespit ederek bu kaynak/kaynakları kalıcı olarak ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Yöneticiler, bu noktada modelin işlerliğini değerlendirmiş ve değerlendirme sonucunda büyük ölçüde işler olduğunu öne sürmüşlerdir.

Modelde amaçlanan bir diğer nokta ise, girdileri bir bütün olarak değerlendirme ve çözüm önerisi getirme noktasında büyük tabloyu görerek hareket etmektir. Yöneticilerde bu tip sistematik bir değerlendirme olmaksızın sorun tespiti yapmanın, irili ufaklı bazı noktaların gözden kaçmasına sebebiyet verebileceği görüşü hakimdir. Bu sebeple yöneticiler tarafından modelin herhangi bir sorun yahut kısıtın gözden kaçma oranını düşürme açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Modelde olduğu gibi çok yönlü bir değerlendirmenin daha sağlıklı olacağı kanısı hakimdir.

Modelin tüm yönetim sürecinde sürekli dönüt alma mekanizması ile çalışması bir başka olumlu taraf olarak algılanmaktadır. Gerçek sorunlar tespit edilirken önem sırasında oluşabilecek karmaşayı ortadan kaldırmasının modele değer kattığı söylenebilir.

İnsanlar; baş ağrıtıcı, önemli, sebep ve sonuçları olan problemleri görmeye meyillidir. Jhon Dewey, problemi, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan her şey olarak tanımlamaktadır (Baykul, Aşkar 1987). Bireylerin içinde buldukları karışık durumlar olarak da ifade edebileceğimiz bu tanıma göre, insanlar günlük yaşantılarında karşılaştığı pek çok şeyi problem olarak görebilir (Gelbal, 1991). Ancak bazen küçük görünen bir sorunun birden fazla olumsuz sonuca sebebiyet verebileceği ya da küçük bir sorunun ortadan kaldırılmasının görece büyük sorunlardan da kurtulmayı sağlayabileceği göz önünde bulundurulmayabilir. Modelin küçük büyük ayırt etmeksizin tüm sorunları bir şemada toplamasının ve önceliklendirmesinin bu noktada büyük fayda sağladığı ifade edilebilir.

Tüm bu girdiler neticesinde, modelin yöneticiler tarafından kısıt belirlemede kullanılabileceği saptanmıştır.

- Araştırmanın üçüncü alt problemi “Önerilen modelin çözüm üretme sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?” şeklinde öngörülmüştür.

Yöneticilerin, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar temalandırılmıştır Görüşme formları üzerinden yapılacak okumalar ile saptanan veriler, yöneticilerin modelin çözüm üretme sürecine ilişkin etkinliği ve işlerliğini ele alış biçimlerini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Ele alınacak sorunu doğru tespit etmek, kalıcı ve etkin çözüm yolları oluşturmak açısından elzemdir. Ve fakat sorun, tek bileşenden oluşmayacak ölçüde karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda ana soruna odaklanılırken çevresinde gelişen ve ona bağlı olan görece daha küçük ölçekteki sorunların göz önünde bulundurulmaması, çözüm üretme noktasındaki verimliliğe gölge düşürecektir. Yöneticiler, modelin çözüm üretme aşamasındaki geçerliliğini belirlerken bu noktayı göz önünde bulundurmuş ve önemli ölçüde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.



Yöneticiler çözüm üretme noktasında da, tıpkı kısıt belirleme noktasında olduğu gibi, sorun ve kısıtı iyi ayırt etmenin önemli rolü olduğu görüşündedir. Modelin öncelik belirleme yolu ile hareket etmesi bakımından olumlu olduğunu ve öncelikli olarak neye çözüm üretileceğini görme açısından fayda sağladığını ifade etmekle birlikte bu olumlu katkının ele alınacak kapsamı belirleme açısından anlamlı olduğu görüşü hakimdir.

Bir sorun yahut kısıta anlık çözüm önerileri getirmek, sorunu kısa süreliğine göz önünden kaldıracak olsa da daha kalıcı hale gelmesine sebebiyet verebilir. Bu sebeple birden fazla çözüm önerisinin değerlendirilip kalıcılığı en yüksek ve en sürdürülebilir olanın seçilmesi ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin anlamlı bulduğu bir diğer nokta ise, modelin kalıcı çözümler bulma noktasındaki destekleyici rolüdür.

Yönetici değerlendirmelerinde dikkat çeken bir diğer bulgu ise modelin birden fazla çözüm önerisini bir arada görme yönüyle çok seçenekli çözümler üretme açısından fayda sağlıyor olmasıdır. Nitekim var olan bir soruna en etkin çözümü üretip onu hiçbir sorunla karşılaşmadan, hızlı bir şekilde ortadan kaldırmak her zaman beklenen ölçüde kolay olmayacaktır. Sorun tespiti noktasında ne denli başarı sağlanırsa sağlansın, doğru çözüm yolu kullanılmadığı ve bu çözüme doğru bir planlama yapılmadığı takdirde bu başarı bir anlam ifade etmeyecektir. Bu sebeple yöneticiler, birden çok çözüm önerisinin perspektifi genişleteceği ve olası yanlış çözümler üretilmesi durumunda yeni bir yol haritası çizme açısından etkin olacağını ileri sürmüşlerdir.

Planlama, geleceğe yönelik olarak, istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla sistemli eylem programları hazırlama sürecidir (Bettleheim, 1967). Yöneticiler, eğitim alanında da büyük bir öneme sahip olan planlamanın, modelin çözüm üretme sürecinde etkin biçimde kullanıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada yöneticiler, bir soruna çözüm önerisi getirirken doğru ve etkin planlama yapmanın ve çözüm önerisinin olası sonuçlarının bir arada değerlendirmenin önemine de dikkat çekmişlerdir.

- Araştırmanın dördüncü alt problemi “Önerilen modelin çözüm uygulama sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?” şeklinde öngörülmüştür.

Yöneticilerin, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar temalandırılmıştır. Görüşme formları üzerinden yapılacak okumalar ile saptanan veriler, yöneticilerin modelin çözüm uygulama sürecine yönelik tutumlarını içermektedir. Bu bağlamda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Herhangi bir sorunu çözmek amacıyla atılabilecek adımlar varsayımlardan yararlanılarak oluşturulmaktadır. Bu bağlamda kimi zaman yöneticilerin, öğretmenlerin yahut diğer bireylerin sorunun temel bileşenlerinin tamamını ortadan kaldırmaya yönelik olarak ortaya atmış oldukları çözüm önerileri daima beklenen etkiyi göstermeyebilir. Bunda, bulunan çözüm yolunun daima sorunun temeli, okulun fiziki ve sosyal yapısı gibi etmenlerle örtüşmemesi yahut çözümü uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek engellerin göz ardı edilmesi gibi faktörler rol oynayabilmektedir.

Aşamalı bir yol izlendiği takdirde, beklenen etkiden uzak olduğu saptanan çözüm önerileri yeni öneriler ile değiştirilmelidir. Yöneticiler, modelin çözümleri uygulama noktasında olası engelleri görme ve ara hedefler belirleme açısından çizdiği olumlu tabloya dikkat çekmektedirler. Olası bir sorunda ikinci bir çözüm opsiyonunun bulunması modelin yöneticiler tarafından olumlu algılanan özelliklerindedir. Yöneticiler bununla birlikte hedeflerin küçükten büyüğe doğru sıralanması ile birlikte çözümün işlerliği her aşamada değerlendirilerek çıkabilecek sorunların daha küçük ölçekli ve daha kolay tolere edilebilir olacağını savunmaktadırlar.

Modelin, yöneticiyi rastgele hareket etmekten uzaklaştırıp planlı hareket etmeye yönlendiriyor olması sistemli bir yönetim anlayışı sağlayacaktır. Yönetme işi, tüm girdi ve çıktıları bir arada değerlendirebilme ve sonucunda kararlar alabilme yetisine sahip olmayı gerektirir. Model kullanılmadan da okulda bulunan sorunlar tespit edilip çözüm yolları bulunabilecek ve uygulanabilecek olsa da model eğitim yönetimine daha hızlı, pratik, etkin ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışı getirecektir. Çünkü okulun performansını iyileştirirken

izlenecek adımları sağlıklı bir çizgiye oturtabilmek için belirli bir yöntem ile hareket edilmesi gerekmektedir.

- Araştırmanın beşinci alt problemi “Önerilen modelin çözüm kontrol sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?” şeklinde öngörülmüştür.

Çözüm kontrol sürecinde temel amaç, sorun ve kısıtların ne derece ortadan kaldırıldığı ve ona bağlı yan sorunların ne derece egale edildiğinin belirlenmesidir. Modelin ne derece etkin ve işler olduğunun belirlenmesi bakımından en kritik noktadır. Bu aşamada tüm girdi ve çıktılar bir araya getirildiği ve tüm aşamaların doğru ve eksiksiz olarak uygulandığı durumda alınacak sonuçlar kesin ve net şekilde görünür hale gelecektir. Bu amaç doğrultusunda yöneticilerin değerlendirmeleri incelenmiş ve yöneticilerin, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar temalandırılmıştır. Görüşme formları üzerinden yapılacak okumalar ile saptanan veriler, yöneticilerin modelin çözüm kontrol sürecine ilişkin tutumlarını içermektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmede, modelin çözüm kontrol sürecinde genel tabloyu göstermesi ve çekirdek sorunun çözümünden sonra birbiriyle ilişkili sorunların çözümünün takip edilebilmesi olumlu olarak değerlendirilmiş, çözümün kontrolü sırasında hatalı veya eksik bir çözümün işe koşulmasından doğacak zaman kaybının minimize edildiği ifade edilmiştir. Zira çözüm önerisi oluşturulurken alternatif çözümlerin varlığı hatalı veya eksik çözümlerde devreye girebilecektir. Bu durum model için olumlu olarak düşünülmektedir.

Bununla birlikte yöneticiler, bu aşamada genel tabloyu görmenin kolaylaştığını belirtmektedirler. Hangi kısıtlar ve sorunlar tespit edildi, hangileri önceliklendirildi, nasıl bir çözüm önerisi getirildi ve tüm bunların sonucunda kısıt/sorun ne derece ortadan kalktı gibi sorulara net cevaplar alabilmenin; bir sonraki adım açısından da kritik olduğu belirtilmiş, yöneticiler bunu bir sonraki döngüde yapılacak hamleleri daha net görmek açısından değerli bulmuşlardır.

Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplardan yola çıkılarak varılan bir diğer sonuç ise, çözüm kontrol sürecinin dolayısıyla da modelin okul işleyişinde verimi artıracak yönündedir. Kısıt ve sorunları ortadan kaldırmayı ve bunu sürekli hale getirmeyi amaçlayan modelin doğru ve etkin şekilde uygulanması ile birlikte, okuldaki sorun ve kısıtlar minimize edilmiş bu da verimi doğrudan etkilemiş olacaktır.

Yöneticiler, kontrol sürecinin model uygulanırken herhangi bir aşamada yapılan hata/hataları erken fark ederek bu hataları telafi etme açısından da kritik olduğu görüşündedirler. Telafi etme noktasında oluşabilecek bir aksaklık ve gecikmenin, tüm sürece ket vuracağı göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin görüşleri anlamlı bulunmaktadır.

Alınacak dönütler, atılan adımların ne derece etkili olduğunu görme açısından değerlidir. Bu bağlamda yöneticiler kontrol sürecinin hem dönüt alma hem de kısıt/sorunu ortadan kaldırmaya yönelik yapılan hamlelerin etkinliğini belirleme açısından önemini vurgulamışlardır.

- Araştırmanın altıncı alt problemi “Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda Kısıtlar Kuramı bağlamında okullarda performans geliştirmeye yönelik yeni yönetim modeli nasıldır?” şeklinde öngörülmüştür.

Görüşmelerden çıkan sonuçlar göz önüne alındığında bu çalışmanın eğitime entegre edilmesi durumunda Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında performans artırmaya yönelik çalışmalara kaynak oluşturması beklenmektedir. Özellikle zaman tasarrufu sağlayacak olması önem teşkil etmektedir. Çünkü yöneticiler, modelin çekirdek problemin tespiti ile başlayıp sorunun çözülüp çözülmediğinin sağlamasını yapma noktasına ulaşılması ile devam eden sürecin hem hata payını en aza indirgeyeceği hem de daha az önemli sorunlarla vakit kaybedilmesinin önüne geçilebileceği görüşündedir. Zaman tasarrufundan kasıt, sorunların hızlı şekilde çözüme ulaştırılmasıdır. Zira sorunun çözümü ne kadar gecikirse ondan kaynaklanacak olan istenmeyen etkilerin de o kadar artması söz konusu olabilir.

Elde edilen bulgulardan hareketle yeni model ile eğitim sistemimizde okul işleyişinden alınan verimin en yüksek seviyeye çekilebileceği fakat model iyi anlaşılamazsa uygulama noktasında kafa karışıklıkları olabileceği öne sürülmüştür. Bu durum, modelin işlerliğine gölge düşürebilir. Dr. Eliyahu M. Goldratt, “her gelişmenin bir değişim olduğunu fakat her değişimin bir gelişim olmadığını” (Suerken, 2013) ifade etmiştir. Öngörülen iyileştirmeleri yaratabilmek ve modelin etkin şekilde uygulanabilmesini sağlamak için uygulayıcılara hizmet içi eğitimler verilmesi gerektiği saptanmıştır.

Araştırmada dikkat çeken bir başka bulgu ise çarklara verilecek isimlerin modelin uygulanması noktasında vakit kaybı yaratabilecek olmasıdır. Çarkların, uygulayıcıdan ne istendiğini ifade edecek isimlere sahip olmasının anlaşılabilirlik ve uygulama açısından kafa karışıklığını engelleyeceği düşüncesinden hareketle çarklar sırası ile “Kısıt Bul”, “Çözüm Üret” ve “Harekete Geç” şeklinde yeniden isimlendirilmiştir.

Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecini tek başlarına yönetmelerinin okul müdürleri üzerinde eşit ve adil değerlendirme yapma, objektif olma ve benzeri konularda baskı oluşturduğu gözlenmiştir (Bozan ve Ekinci, 2018, s. 236). Kısıtlar Kuramına göre performans artırma açısından okulun tüm paydaşlarının alınan kararlara katılmasıyla yapılacak faaliyetlerin daha sağlıklı yürütülmesi sağlanabilir. Bu sebeple okul performansını artırma görevinin tek başına okul müdürüne yüklenmesi yerine çağcıl bir anlayışla çoklu veri kaynakları esasına dayanan bir tutumun benimsenmesi ve sürecin kolektif bir yöntemle yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi ile alınacak kararların bağlayıcılığının artacağı göz önünde bulundurulduğunda oluşturulan yeni modelin okulun tüm aksiyonları ile uygulanmasının daha etkili sonuç vereceği gözlenmiştir.

Daha önce özel eğitim ve rehabilitasyona ihtiyaç duyan öğrencilerin eğitim aldıkları kurumlarda TOCfE iş birliği ile uygulanan modelin farkı, modelin yalnızca eğitim yöneticileri ve öğretmenlere değil öğrenci ve velilere de öğretilmiş ve uygulama aşamasına bu unsurların da katılmış olmasıdır. Türk Milli Eğitim sistemi açısından

değerlendirildiğinde bu aşamada öğrenci ve veli ile iş birliği içinde çalışmanın güç olduğu söylenebilir ancak eğitimin tüm girdilerini sürece dâhil etmek akılcı bir yaklaşım olacaktır.

Eğitim, oldukça karmaşık bir doğaya sahiptir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda eğitimi bir bütün olarak ele almak ve hatta eleştirel bir bağlamda farklı bakış açıları ile incelemek onun karmaşasını çözümlenmeye tam manasıyla yetmeyebilir. Eğitim, birden fazla girdisi olan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde girdi konumunda bulunan tüm öğelerin sürece sağladıkları yahut sağlamaları gereken/beklenen katkı göz önünde bulundurularak, tamamının performansını iyileştirmeye odaklanmak çok daha akılcı bir yaklaşım olacaktır. Bütünü görmeden belirli unsurların performansını iyileştirmeyi temel alan bir yönetim anlayışı yerine, eğitimin girdisi konumunda olan tüm paydaşların belirli aralıklarla denetlenmesi, planlı eğitimlerle dinamik tutulması ve benzeri yaklaşımlar değerli görülmektedir. Basamakların hangisinin görevi aksatma yahut ihmalden ve farklı sebeplerden kaynaklı olarak beklenen katkıyı sunmadığının tespiti, bunun beklenen seviyeye optimize edilmesi için neler yapılabileceğini görme noktasında önemlidir. Eğitim örgütlerindeki tüm paydaşların performansının üst seviyeye çekilmesinin daha güçlü bir okul ve örgüt kültürü gelişmesine katkı sağlayacağı söylenebilir. Böyle bir gelişmenin okulun daha etkin hale getirilmesi noktasında da katkısı olacaktır.

İşletmelerin amacı para kazanmak ve çıktılarının kalitesini artırmakken bir eğitim kurumunun amacı ise sürecin tamamında kaliteli eğitim verebilmektir. Öğretmenler ve yöneticilerin var olma sebebi de budur. Kaliteli eğitim, ancak kaliteli bir yönetim sürecinin sonucu olabilir. Fakat mevcut gerçeklikle uyumlu olmayan uygulamaları kullanmaya devam etmek, eğitimin kalitesini artırmaya yetmeyecektir. Bu noktada devreye girmesi amaçlanan Kısıtlar Kuramı bağlamında oluşturulmuş bu yeni modelin eğitim öğretim faaliyetlerinde başvurulması gereken önemli bir model olduğu ve öğretime dolayısı ile eğitim yönetimine yeni bir yaklaşım getireceği ifade edilebilir. Çalışmanın sonuçlarının, MEB'in merkez teşkilatlarında ve okullarında performansa yönelik uygulamalar geliştirilmesinde referans oluşturması beklenmektedir.



## Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler, uygulamacılar ve araştırmacılar için olmak üzere iki alt başlık şeklinde düzenlenerek aşağıda sunulmuştur.

### Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Modelin atölye çalışması İzmir il merkezinde bir Anadolu Lisesinde yapılmıştır. Farklı okul türleri, fiziki şartlar gibi değişkenleri olan okullarda da bu model uygulanabilir.
2. Modelin pilot uygulamasında modele yönelik eğitim verilmesinin çalışmaya katkı sağladığı görülmüştür, bu nedenle model uygulanmadan önce MEB'in merkez ve taşra teşkilatlarında farkındalık çalışmaları yapılabilir.
3. Modelin atölye çalışması öğretim sürecine yönelik yapılmış ve olumlu dönütler alınmıştır. Okul yöneticileri, modeli tüm yönetim süreçleri için kullanabilir.

### Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmada genel anlamda ideal bir okul yönetim modeli geliştirmek hedeflenmektedir; bu nedenle okul yönetim sürecinin her bir alt bileşeninde benzer araştırmalar yürütülebilir.
2. Bu araştırma nitel desen yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup; bu desen araştırmaya güç kazandırmıştır; ancak tek bir yöntemin kullanıldığı bir çalışmada gözden kaçabilecek farklı görüş ve anlayışlar da olabilir. Çalışma nitel ve nicel araştırmaların birlikte kullanıldığı karma desenle de çalışılabilir.
3. Modelin çalışma grubu olarak sadece yöneticiler seçilmiştir. Uygulamada asli yer alacak kişilerin fikirleri modelin değerlendirilmesi açısından önemli olmakla beraber performans geliştirmede öğretmen, hizmetli, memur vs gibi paydaşların da modelle ilgili görüşlerinin alınmasının modelin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

### Modelin Varsayımları ve Kurama Getirdiği Yenilikler

Bu model Kısıtlar Kuramının temel varsayımlarını sorgulayarak kurama, yeni modelle beraber bazı yenilikler getirmiştir. Bu yenilikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.



**Tablo 2***Kısıtlar Kuramı ve Baysülen Modelinin Karşılaştırması*

<p style="text-align: center;"><b>Kısıtlar Kuramının Varsayımları ve Eksiklikleri</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kısıtlar Kuramının Uygulanmasına Yönelik Yeni Modelin Varsayımları ve Getirdiği Yenilikler</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kısıtlar Kuramı liderleri, kısıtlamaları tanımlamaya ve bunları ortadan kaldırmanın yollarını bulmaya teşvik eder.</li> <li>• Lider odaklıdır.</li> <li>• Bu kuram, sistemlerin performansını iyileştirirken izlenmesi gereken adımları açıklar; ancak adımları yürütmek için bir yöntem sağlamaz.</li> <li>• Her şey lider sorumluluğundadır. Lider, sistemdeki sorunlu semptomları yanlış teşhis ederse çözümsüzlük ve zaman kaybı ortaya çıkacaktır.</li> <li>• Fiziksel olmayan kısıtların tespiti (politik vs.) oldukça zordur ve lider hatalara düşebilir.</li> <li>• Lider, temel problemle istenmeyen etki arasındaki bağlantıyı göremeyeceği gibi bunları da birbiriyle karıştırabilir.</li> <li>• Performans artırma ve değerlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu model, kuramı lider odaklı olmaktan çıkarır; takım çalışmasına yöneltir.</li> <li>• Bu model, sistemlerin performansını iyileştirirken izlenmesi gereken adımları yürütmek için lidere ve beraberindekilere yöntem sağlar.</li> <li>• Bu model, tüm sorumluluğu lidere yüklemeyi; paydaşlar arasında dağıtır. Dolayısıyla liderin kısıt bulurken yapabileceği hataları ve çözümsüzlükleri minimize eder.</li> <li>• Bu model tespiti oldukça zor olan ve fiziksel olmayan kısıtların tespitinde (politik vs.) lidere kolaylıklar sağlar.</li> <li>• Bu model, liderin temel problemle istenmeyen etki arasındaki bağlantıyı görmesini ve bunların da birbiriyle karıştırmasını engeller.</li> <li>• Tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi</li> </ul>

<p>görevinin tamamen liderde olması bu görevin lider üzerinde baskı aracına dönüşmesine neden olabilir.</p>	<p>ile birlikte alınacak ve uygulanacak kararların bağlayıcılığının da artacağı göz önünde bulundurulduğunda oluşturulan yeni modelin performans değerlendirmesinde ve artırılmasında liderin üzerinde oluşacak baskının da azalmasını sağlayacaktır.</p>
<p>*İE ile Kısıt (Çekirdek Problem) arasındaki farkı ayırt eder.</p> <p>*Kaynakları verimli kullanır, ekonomik, uygulanabiliridir.</p> <p>* Araçlar kullanışlıdır. İyi bir yol göstericidir, haritalama işi kolaylaştırır.</p>	

Goldrat düşünce araçlarından bahsetmektedir ancak kurumdaki tüm istenmeyen etkilerin listelendiği, ulaşılan çekirdek probleme yönelik tüm çözüm önerilerinin listelendiği ve organizasyondaki tüm işleyişe bütünsel bakabileceğimiz bir yapıdan bahsetmez. Modeldeki çarklar daha bütünsel bir resim oluşturmamızı ve probleme yönelik daha küçük hedefler koyabilmemize yardımcı olur.

## KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri). Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (1992). İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans Verimlilik Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akman, G., Karakoç, Ç. (2005). Yazılım Geliştirme Prosesinde Kısıtlar Teorisinin Düşünce Süreçlerinin Kullanılması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1
- Aksoy, N.(2001). Senkronize Üretim Hatları, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2001, s. 60.
- Akyüz, H. (2018). Eğitim Sosyolojisi. Ankara.
- Altay, A. (2007). [Bir Kamu Mali Olarak Sosyal Sermaye ve Yoksulluk İlişkisi](#). [Ege Academic Review](#) , Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Armstrong, M. (1991). A Hand Book Of Personel Management Practice. 4. The Edition, London: Kogan Page.
- Artar, A; Baş, İ. M;. (1990). İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri.
- Aryanezhad, M.B., Komijon, A.R. (2004). An İmproved Algorithm For Optimizing Product Mix Under The Theory Of Constraints.Vol 42, No.20
- Ateş, H. (2009). Kamu Kurumlarında Performans ve Denetim Etkinliğinin Arttırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları.

- Atwater, Brian ve Margaret L. Gagne, (1997), "Ürün Karması Kararları İçin Katkı Analizine Karşı Kısıtlar Teorisi", Maliyet Yönetimi Dergisi, Cilt. 11, Sayı 1, Ocak/Şubat.
- Aydoğan, İ. (2015). Türkiye'nin Eğitim Paradigması ve Yeni Paradigma Oluşturma Zorunluluğu Üzerine. Dil Edebiyat ve Sosyal Bilimler Dergisi.
- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel.
- Baker, C., Wuest, J. & Stern, P.N. (1992). Method Slurring: The Grounded Theory/ Phenomenology Example. Journal Of Advanced Nursing, 17, 1355-1360.
- Baron, A ve Armstrong, M. (2004). Get Into Line, People Management, 14 October, Pp 44-46.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Baykul, Y., ve Aşkar P. (1987) "Problem ve Problem Çözme" Matematik.
- Bettleheim, C. (1967) Studies in the Theory of Planning, Asia Publishing House, Bombay.
- Bingöl, D., (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Arıkan Yayıncılık.
- Bozan, S., Ekinci, A. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Okul Müdürü Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Nitel Bir Çalışma, Mukaddime, 9 (2), 213-240. Doi: 10.19059/Mukaddime.415812
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem.
- Bush, T. (2010). Editorial: The Significance Of Leadership Theory. Educational Management Administration & Leadership, 38(3), 266-270.
- Camgöz M, S. Ve İ. N. Alpten. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. Yönetim ve Ekonomi. C. 13. S. 2: 191-212.

- Can, H.; Kavuncubaşı, Ş. (2005). Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Chakravorty, Satya S. ve J. Brian Atwater. (1994).Kısıtlar Teorisi, Önleyici Bakımı Yönlendirmek İçin Nasıl Kullanılabilir. Endüstriyel Yönetim 36.6, 10. Baskı.
- Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi. Unpublished Doctoral Dissertation). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı, İstanbul, Turkey.
- Coşkun, İ. (2007). Hız Performans Eğrisi Kullanılarak Kazan. (pid) Parametrelerinin Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Creswell, J. W. (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining Validity İn Qualitative Inquiry. Theory Into Practice, 39(3), 124-130. [http://Dx.Doi.Org/10.1207/S15430421tip3903\\_2](http://Dx.Doi.Org/10.1207/S15430421tip3903_2)
- Creswell, Jw (1998). Nitel Sorgulama ve Araştırma Tasarımı: Beş Gelenek Arasından Seçim Yapmak. Londra:Sge Yayınları. <http://Www2.Selu.Edu/Academics/Faculty/Ellejeune/Critique.Htm>
- Çalık, T., Sezgin, F. ve Çalık, C. (2013) Yönetimde Problem Çözme, Ankara: PEGEM Akademi.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(3), 297-309.
- Dalan, Ö., & Yaraloğlu, K. (2009). Organizasyonlarda üst düzey yöneticilerin karar süreçlerinde bilişim sistemlerinden faydalanma problemleri ve kısıtlar teorisi yaklaşımı ile çözüm önerisi.

- Çevik, H., (2004). Türkiye'de Kamu Yönetimi Başarısızlığına Teorik Bir Yaklaşım. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi.
- Demirel Utku, B. (2007). Kısıtlar Teorisine Dayalı Süreç Katkı Muhasebesinin Muhasebe Yöntemleri İle Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi: Bir Örnek Olay Çalışması.
- Dessler, Gray (2008), Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Dettmer, H. W. (2007). Goldratt's Theory Of Constraints: A Systems Approach To Continuous Improvement, Quality Press, Wisconsin, S.12.
- Dettmer H.W., (1998), Goldratt's Theory Of Constraints A System Approach To Continuous Improvement, Asq Quality Press, Usa.
- Dettmer, H. William. (1997) Goldratt's Theory Of Constraints: A Systems Approach To Continuous Improvement.
- Dettmer, Hw (1995). Kalite ve Kısıtlar Teorisi. Kalite İlerlemesi. 28 (4), 77.
- Dewey,J.(1939). Türkiye Maarifi Hakkında Rapor, Devlet Basımevi, İstanbul,1939, Sf.3,4,5,8.
- DPT, (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara 2000.
- Eğitim Bir Sen (2011). Gelecek İçin Eğitim Raporu (Report No:41). Ankara: Gözde Matbaacılık.
- Erçetin, Ş. Ş. & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Analizi, Ulakbim 2004 2016. Electronic Turkish Studies, 11(14).
- Erçetin, Ş. (1997). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5- 6 Haziran) Bildiri Kitabı, Cilt 1. İstanbul.

- Gaynor, A. K. (2012). *Analyzing Problems in Schools and School Systems: A Theoretical Approach*, Routledge Press, New Jersey.
- Gelbal, S. (1991). Problem Çözme. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(6).
- Goldratt, E. M. & Cox, J. (2018). *Amaç*. Optimist Yayınları, İstanbul. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli).
- Goldratt, E. M. & Cox, J. (2013) *A Escolha*; Translation By Thomas Corbett. – 1. Ed. – São Paulo: Nobel.
- Goldratt, E. M. (1994). *It's Not Luck*. Great Barrington: The North River Press.
- Goldratt, E. And Cox, J.,(1992) *The Goal: A Process Of Ongoing Improvement*, Great Barrington, Ma, North River Press.
- Goldratt, E. M. (1990). *What Is This Thing Called Theory Of Constraints And How Should It Be Implemented?* Croton-On-Hudson, Ny.
- Goldratt, E. And Cox, J., (1989), *The Goal* , Gower Publishing Company Limited , USA.
- Gupta, M., Boyd, L. Ve Sussman, L. 2002. To Better Maps: A Toc Primer For Strategic Planning. *Business Horizons*, 47(2), 15-26.
- Gupta, M., Boyd, L. Ve Sussman, L. 2004. To Better Maps: A Toc Primer For Strategic Planning. *Business Horizons*, 47(2), 15-26.
- Güçlü, N. & Gülbahar, B. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Gürkan, S., Büyükyılmaz, O. (2009). Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması: Kısıtlar Teorisi.
- Güven, İ. (2019). Türk Eğitim Tarihi. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-379.
- Halis, M., & Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi İçinde*. A. Bakı vd. (Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hein, K. (1998). Continuous Improvement Using Theory Of Constraints. In Asq World Conference On Quality And Improvement Proceedings (P. 969). American Society For Quality.

<https://Ms.Hmb.Gov.Tr/Uploads/2019/01/Performans-Esas%C4%B1-B%C3%Bct%C3%A7eleme-Rehberi-Aral%C4%B1k-2004.Pdf>

Karamaraş, B.E. (2002); "Kısıtlar Teorisi ve Muhasebe Uygulaması", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kaygusuz, S. (2005). Kısıtlar Teorisi: Varsayımlar, Süreç ve Bir Uygulama.

Kızıltepe, Z. (2017). Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları. Seggie, F. N. & Bayyurt, Y. (Ed.), İçerik Analizi (Ss. 253-266). Ankara: Anı Yayıncılık.

M.E.B. (1995). Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını.

Marques, S., & De Castro, R. M. (2018). Analysis Of The Theory Of Constraints For Education And Its Impact On Educational Systems. Revista Educação E Cultura Contemporânea, 15(40), 452.

Martin C. L., Bennett N. (1996). The Role Of Justice Judgments In Explaining The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment. Group Organ.

Mathieu J. E., Zajac D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. Psychol. Bull. 108:171.

Mayatürk A, E. (2011). Türkiye'de performans yönetiminde yetkinliklerin rolü (Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

MEB, (1995). Strateji Geliştirme Başkanlığı, E3544594 Sayılı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesinin Yürürlükten Kaldırılması.



- MEB, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. Millî Eğitim Bakanlığı.  
[Http://2023vizyonu.Meb.Gov.Tr/Doc/2023\\_Egitim\\_Vizyonu.Pdf](Http://2023vizyonu.Meb.Gov.Tr/Doc/2023_Egitim_Vizyonu.Pdf)
- Odabaş, M., & Özkan, E. (2018). Theory Of Constraints: A Literature Survey. Black Sea Journal Of Engineering And Science, 1(4), 147-154.
- Okakın, N. (2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Oklay, E. (2011). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler ve Bu Güçlüklerin Nedenlerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri. Doktora Tezi, DEU Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ortaş, İ. (2005). Ülkemizin Kaçırıldığı En Büyük Eğitim Projesi: Köy Enstitüleri. Editörden.
- Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, (2004).  
[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R1MO4q1nLfwJ:https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/04/RehberAciklamalari\\_2006-2008.doc+&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R1MO4q1nLfwJ:https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/04/RehberAciklamalari_2006-2008.doc+&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr)
- Polito, T., Watson, K., & Vokurka, R. J. (2006). Using The Theory Of Constraints To Improve Competitiveness: An Airline Case Study. Competitiveness Review: An International Business Journal.
- Rahman, S. U. (2002). The Theory Of Constraints' Thinking Process Approach To Developing Strategies İn Supply Chains. International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management.
- Rahman, S. U. (1998). Theory Of Constraints: A Review Of The Philosophy And İts Applications. International Journal Of Operations & Production Management, 18(4), 336-355
- Ronen, A., 2006. The Oldest Human Groups İn The Levant. Palevol, 5(1-2), 343-351.

- Ruhl, Jack M. (1995), "Abm For Continuous İmprovement, The Theory Of Constraints, And Open Book Management", Journal Of Cost Management, Fall, Vol. 9, Issue 3.
- Sadıç, Ş; Özdemir, Ş; Gözlü, S. (2006). Kısıtlar Kuramı Yaklaşımı ile Petrol İthalat Ve Ulusallaştırma Sürecinin İyileştirilmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 5 Sayı:10 Güz 2006/2 S 99-118.
- Scheinkopf, Lisa J. (1999). Thinking for a Change: Putting the TOC Thinking Processes to Use United States of America: CRC.
- Schuler, R. S. (1995). Managing Human Resources. Usa: West Publishing Company.
- Sheard, A.(1992). "Learning To Improve Performance", Personel Management, Vol:24, Iss:11.
- Souren, R., Ahn, H., Schmitz, C. (2005) Optimal Product Mix Decisions Based On The Theory Of Constraints? Exposing Rarely Emphasized Premises Of Throughput Accounting, Ijpr.
- Suerken, K. (2013). Toc For Education. In F. Cox & J.H. Schleier (Eds.), Theory Of Constraints Handbook (Pp. 787-812). Mcgraw-Hill.
- TDK (2021) <https://sozluk.gov.tr/>
- TEDMEM. Öğretmenlik Meslek Kanunu Öneri Metni, Kasım 2019 Tarihinde <https://tedmem.org/yayin/ogretmenlik-meslek-kanunu-oneri-metni> adresinden Erişildi.
- Tocforeducation . <http://w.tocforeducation.com/home.html>
- Tollington, T. (1998), "Marka Varlığını Şerefiye Varlığından Ayırmak", Journal Of Product & Brand Management. Türkmen, M. A. (2017). Üretimde Paradigmat Yaklaşımlar Üzerine Değerlendirmeler. İstanbul: Kriter Yayınevi.

- Umble M., Umble E., (2001), "Integrating Enterprise Resources Planning and Theory of Constraints: A Case Study", Production And Inventory Management Journal, Second Quarter 42/2, 43-48.
- Umble M., Srikanth M.L. (1995). Synchronous Manufacturing: Principles For World-Class Excellence, First Edition. The Spectrum Publishing Company, Inc, Usa..
- Umble, Michael ve Mokshagundam L. Srikanth, (1995), Senkron İmalat: Birinci Basım. The Spectrum Publishing Company, Inc, Abd.
- Ünal, Elif N. (2000). Kısıtlar Teorisi ve Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Van Manen, M. (2007). Uygulamanın Fenomenolojisi. Fenomenoloji ve Uygulama, 1(1), 11-30.
- Walters, M. (1995). Developing Organisational Measures, İn M Walters (Ed), The Performance Management Handbook, Institute Of Personnel And Development, London.
- Wimpenny, P., & Gass, J. (2000). Interviewing İn Phenomenology And Grounded Theory: İs There A Difference? Journal Of Advanced Nursing, 31(6), 1485-1492.
- Yalçinkaya, M. (2004). Okul Merkezli Yönetim. Ege Eğitim Dergisi, 5(2).
- Yaralıoğlu, K. (2004). Uygulamada Karar Destek Yöntemleri, İlkem Ofset. Yayınları No: 94.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek. H., (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK, 2019), Öğretmen Performans Değerlendirme Ve Aday Öğretmenlik İş Ve İşlemleri Yönetmeliği (Taslak)  
[https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/Egitim\\_Ogretim\\_Dairesi/MeslekYuksekokullar%C4%B1/Ogretmen\\_Performans\\_Degerlendirme\\_Ve\\_Aday\\_Ogretmenlik.Pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/Egitim_Ogretim_Dairesi/MeslekYuksekokullar%C4%B1/Ogretmen_Performans_Degerlendirme_Ve_Aday_Ogretmenlik.Pdf)

## EK-A: Okul Yöneticileriyle Yapılan Atölye Çalışmasına İlişkin Dokümanlar

[ ] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci, zümrelerde yaşadıkları düşünüldüğünde bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı nedeni-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇ gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuç) nedeni olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:

```

graph TD
    A[ÜNİVERSİTE SAYISAL YERLEŞTİRME ORANI DÜŞÜK] --> B[Tüm derslerde Merkezi sınav sonuçları düşük]
    B --> C[Dersliklere ve Yalıtım Kurallarına katılım sağlanamaması]
    B --> D[Öğrenim ders başarılarının düşük olması]
    B --> E[Ders saatlerinin azlığı]
    D --> F[Çekirdek Problem (CP)  
Öğrencilere okuduğunu anlamada başarılarının kazanılabilmemesi]
    D --> G[Yalıtım Öğrenme Materyallerinin olmaması]
  
```

Zümre: Matematik Zümresi

```

graph TD
    A[OLUMSUZ SONUÇ  
Öğrencilerin teknoloji bilgisi ile bir üst sınıfa geçmesi]
    B[Online eğitimde yapılan işlemler bazılarının işleri hallettiler]
    C[Sınıf geçmenin 5. dönem sınavla yapılmasının erken yapılması]
    D[Paradoksal olarak öğrenci materyallerinin olmaması]
    E[Online derslere katılımın zorunluğunun olmaması]
    F[ÇEKİRDEK PROBLEM (EN TEMEL SEBEP)  
Online Eğitime katılımın düşüklüğü]
    G[Teknolojik araçların sıkı kullanılma zorunluluğunun olmaması]
  
```

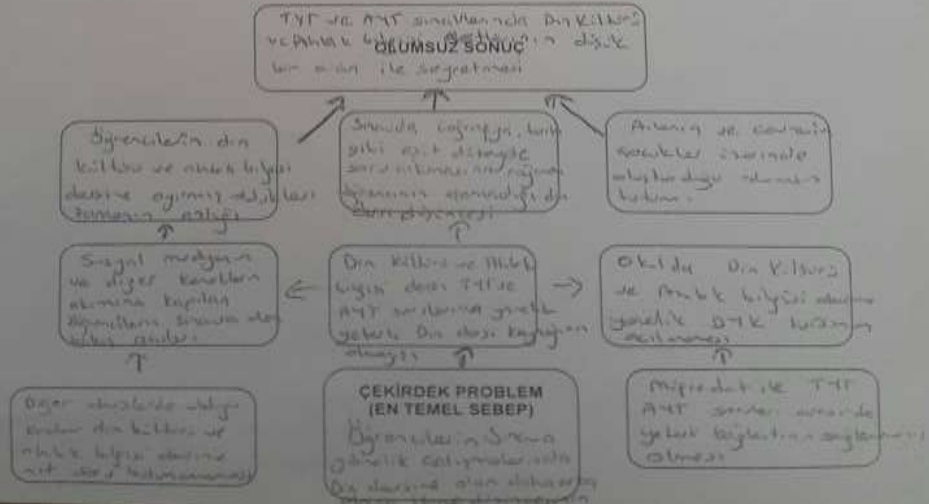
[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşadığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUCA gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi



[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümremizde yaşadığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUĞA girmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYP'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşüktür. (Not: bir olumsuz etkiye/sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre Coğrafya, Fen Bilimleri, İngilizce, Türkçe, İnkılap Tarihi

Örnek değil sadece görsel olarak  
oluşturulmuş SONUÇ  
görselle karşı karşıyayız.

Öğrencilerin  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

Orta okullarda  
görsel olarak  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

Sık sık eğitim  
sistemimizin  
değişmesi

Öğrencilerin  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

Atıp ovuşturma  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

Öğrencilerin  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

Öğrencilerin  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

**ÇEKİRDEK PROBLEM  
(EN TEMEL SEBEP)**  
Öğrencilerin  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

Öğrencilerin  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da  
bilgisayarın da

[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşadığınız düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇ gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: Felsefe Grubu Dersleri

OLUMSUZ SONUÇ

Öğrencilerdeki okuma ve yazma alışkanlıklarının az olması.

Öğrencilerin, felsefe dersini 11. sınıf düzeyinde hiç öğrenen öğrenciler.

felsefe grubu derslerinin seçmeli hake getirilmesi sonucu (Pisagor - soyutluk - mantık) ders baskınlığının bozulması.

10. sınıf felsefe ders kitabına konu anlatımlarına dayalı olarak felsefe öğretimi.

10. sınıf felsefe ders içeriğinin 2 saat için fazla olması.

12. sınıfta felsefe dersinin alınması.

Üniversite sınavlarında felsefe dersinin öğretilmesi.

**ÇEKİRDEK PROBLEM (EN TEMEL SEBEP)**  
Üniversite sınavlarına derslerinin öğretilmesi ve 12. sınıfta felsefe dersinin öğretilmesi.

Üniversite sınavlarında soruların az olması.

19.5.2021



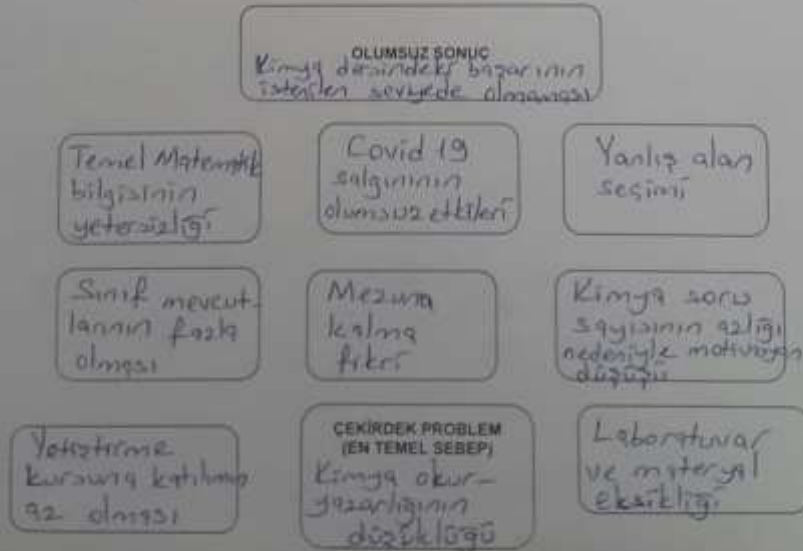
[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşadığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUCA gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşüktür. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: Kimya



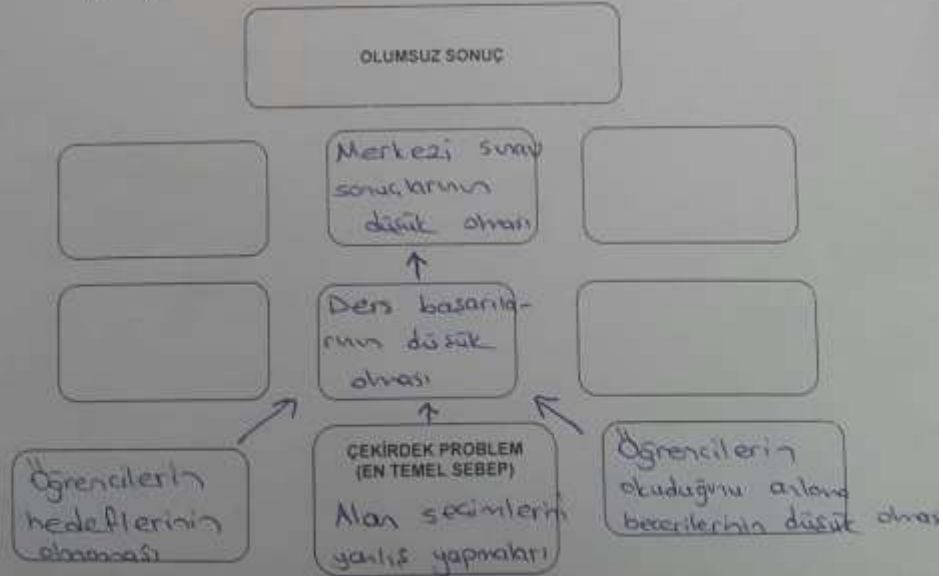
[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşadığınızı düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇA gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYKya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşüktür. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: Biyoloji Zümresi



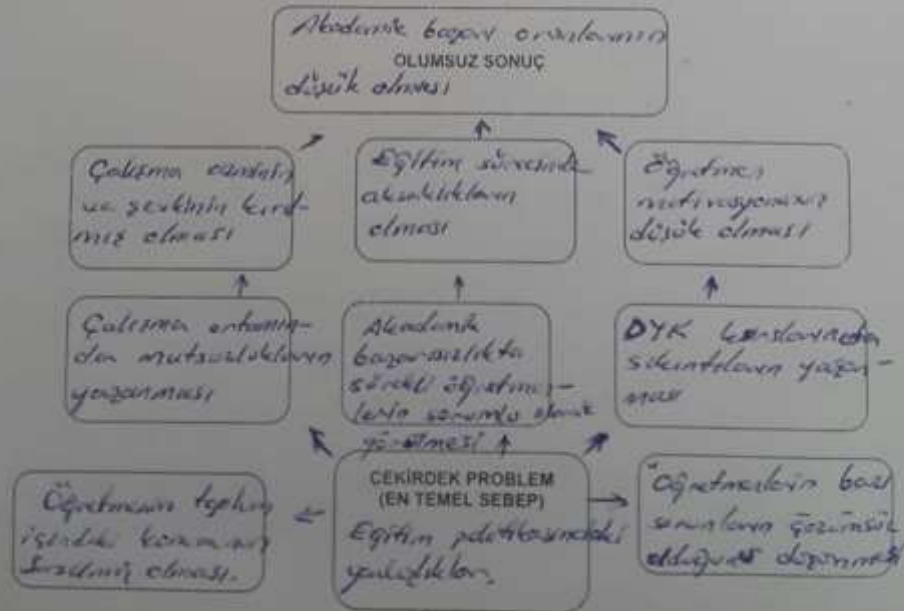
[ ] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşadığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇ gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: *Türk Dili ve Edebiyatı*



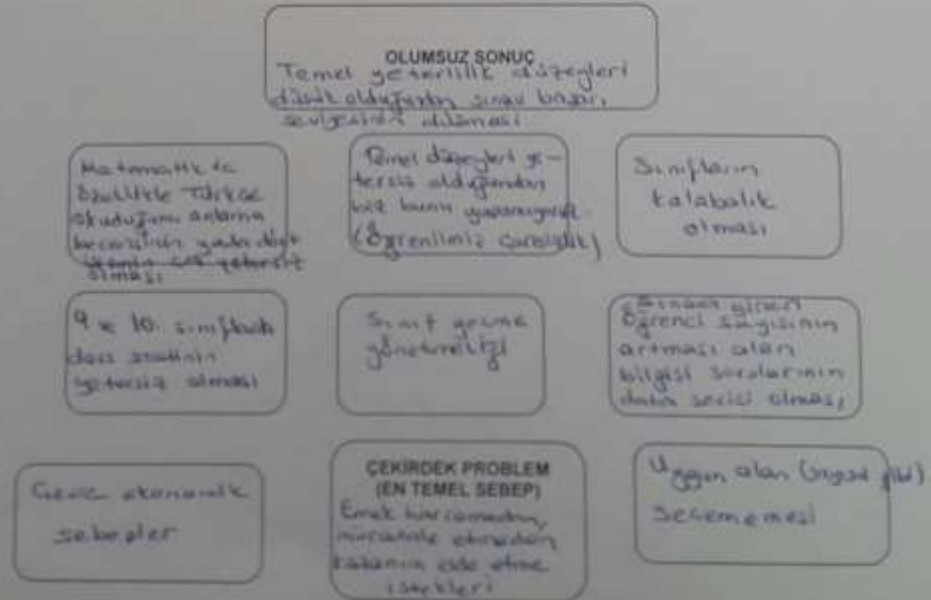
[ ] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci), zümrenizde yaşadığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇ gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: Fizik 2. Zümresi



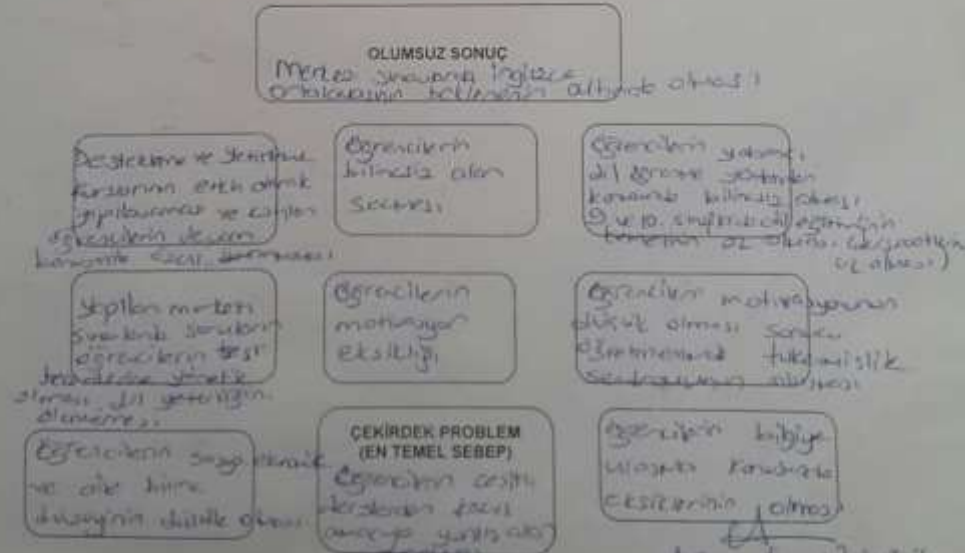
[ ] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrelerde yaşandığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemim ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇA gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: İNGİLİZCE Zümresi



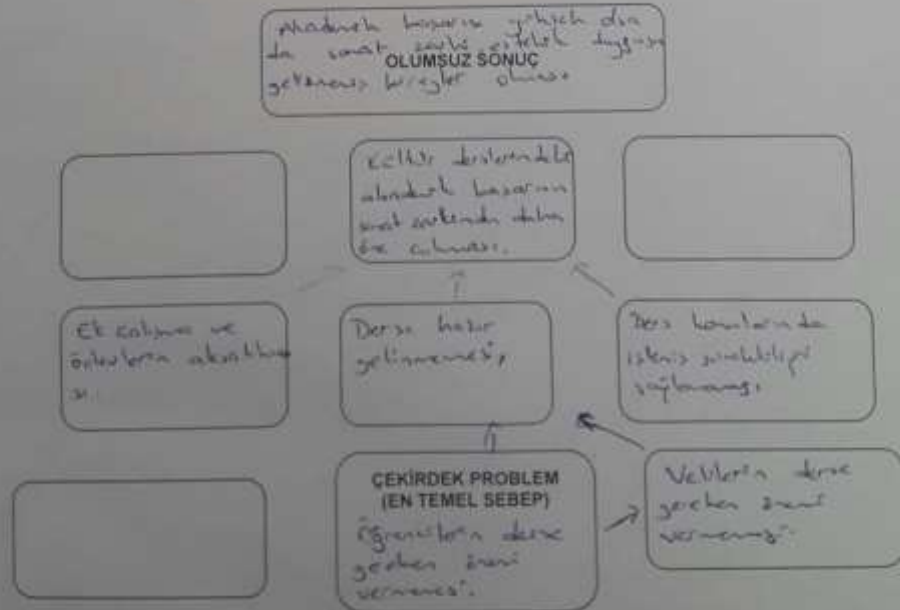
[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşadığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUCA gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşüktür. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: .. Müzik ..



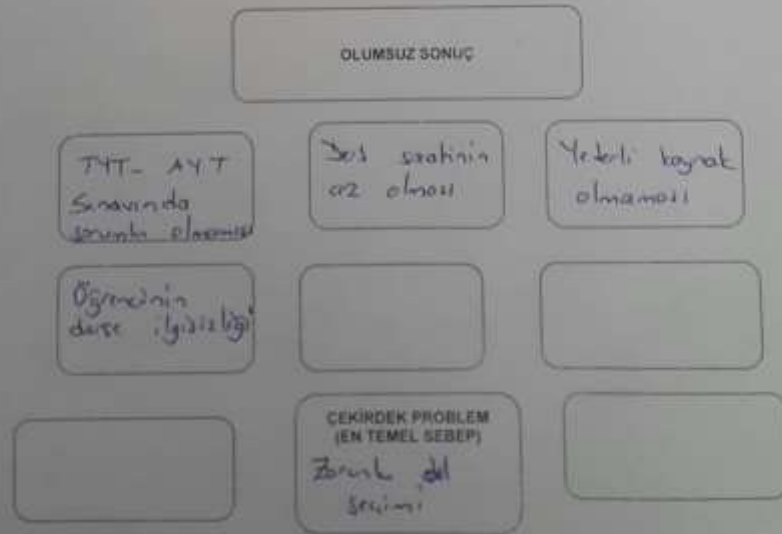
[REDACTED] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşandığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagram olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUCA girmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuca) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: ALMANCA





[ ] ANADOLU LİSESİ  
2020 – 2021 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI 1. ZÜMRE TOPLANTISI

Eğitim öğretim süreci düşünüldüğünde (öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal gelişim süreci) zümrenizde yaşandığını düşündüğünüz bir istenmeyen etkiye sebep olan esas problemin ne olduğuna dair en önemli tespitinizi diyagramı olarak belirtiniz. Diyagramı neden-sonuç ilişkisiyle bağlayarak OLUMSUZ SONUÇA gitmeniz size kolaylık sağlayacaktır. Örneğin DYK'ya katılım oranı düşük olduğu için Merkezi Sınav Sonuçları Düşmektedir. (Not: bir olumsuz etkiye(sonuç) neden olan birden fazla sebep olabilir.)

Örnek:



Zümre: Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi





Temel Problem: Öğrencilerin bir üst sınıfa geçme eylem bilselerinin amacı.

Ercan'ın Türkiyede, okulumuzda geçen bir matematik'e ilgili sohbeti

Metin: K. Sosyal sınıfların çok amacı bizim de öğrenme noktası olarak

Behar: 9. sınıfa ilerleyen matematik'e ilgili olan derslerde 11. sınıfa geçtikten de ise öğrenim devam eder.

~~Ercan~~ Ercan B: Biz öğrencilerimiz aldığımız paraları bizim için mi kullanıyoruz?

Ercan P: ~~Biz~~ Öğrencilerimiz yeni nesil olarak eğitim için okullarımıza okuyoruz.

Ercan B: Biz bu soruları nasıl çözümlüyoruz? P

Metin: İşleri bilen öğrenciler için de dersler düzenliyoruz. Bu dersler ilk eğitim kurumlarında verilmiş dersler.

Ercan B: Hızlı dersler, matematik dersleri gibi... derslerin uygulanması için ve

Metin: Bu konularla ilgili soruları dersler seçilmelidir.

(1)

Ercan P.: 9. sınıfta 2 saat Matematik dersi verilirdi

Behar: 9. ve 10. sınıfta müfredatımızı geliştiriyoruz

9. ve 10. sınıfta ek seçmeli dersimiz dersin bize faydalıdır.

N. B. [redacted] hakkında da öğrenciler için kurs açabiliriz.

Ercan B.: Öğrencilerin D.Y.K.'larına katkı sağlarız

Behar: 12. sınıf öğrencilerinin sergi dışında kurslara katılmaları için okul kurslarına katılmaları.

Behar: 12. sınıfların sergilerini okulda da sunmak üzere.

Ercan B.: Öğrenciler TYT veya AYT için sergi limiti karşılık ve 15 sergi gibi bir katkı karşılık ve bunun üzerine kurslarımızı açma şansı olsun.

Ahmet: Sınıfta ~~her~~ sergilerin <sup>kurul</sup> net olmasına bilgilendir. Her sergi sergi seçer değerlendir. Bunun yanı sıra inceleme yapmak için sergi

Behar: Her öğretmenimize bir konu belirlesin ve o konuya ilgili, bir şekilde işlenen öğrencilere duyurulum ve işleyen öğrencilerinde bura gelsin.

R. [redacted]  
[redacted]

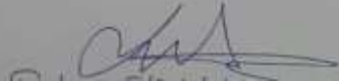
Fizik-Kimya-Biyoloji dersleri YKS basarı durumlarının değerlendirilmesi toplantısı.

Fizik dersinde çekirdek sorular temel matematik bilgisi olarak belirtilmiştir. Soruların kalıplaşık olmasına da büyük etkiler arasında olduğu konuşuldu. TBT'de tüm derslerin aynı puanı getirmesi çocukların Fizik dersi yerine başka derslerden işaretleme yapma yoluna gittiklerini söyledi.

Kimya dersinde çekirdek sorular kimya dev-yezilik sayısının dışındaki olarak belirtilmiştir. Soru sayılarının azlığı soruların motivasyonunu etkilemiş, kimya yerine matematiğe ağırlık verildiği söylenmiştir.

Çözüm önerileri

Her sorudan öğrenimi yapabilecek kolay soruların derslerde çözülmesi, kolay soruların da olduğunun gösterilmesi.  
Yeni nesil soruların yapılabilmesi için mükemmeler becerilerinin artırılmaya çalışılması.  
Mezuno kalma fikrinin detaylaştırılarak çocuklara anlatılması.  
Kitap okumanın önemi üzerinde durulması.



Toplantıya müdür yardımı, Erca B. [redacted] ile başkanı  
arabirlik için ne yapmanın gerektiği hakkında bilgi ver-  
mesiyle başlamıştır.

Fatma T. [redacted] öğrencilere her ay yolda her dönem için  
bir kitap okutulmasını dile getirdi. Kitap okuma öğrenci-  
nin okuyuşunu artırma becerisinin gelişeceğini ifade etti.

Pinar hoca paragrafların emniyet okuyuşu paragraflar  
süzünde durulması gerektiği belirtildi.

Hatice hoca paragraf tekniklerini öğrencilere verilmesi,  
gerektiği belirtildi. Bu teknikler süzünde durulması paragraf  
larda başarılı olmaları belirtildi. 12. sınıftaki derslerin  
bir saatini paragrafa çözümlenmeye ayrılması gerektiğini  
ifade etti.

Baybars hoca paragraf tekniklerini öğretimin ana  
öğrencinin diğer kelime hazinesi yoksa ne kadar sıkı  
sıkta öğrencinin paragrafları ~~çözümlenmeye~~ yapamayacağı  
ni belirtti. Okuma ve anlatma ilk öğretimden geleceğini  
belletti.

Erca B. [redacted] hızlı okuma teknikleriyle paragrafların  
okuyuşunu artırma gelişiminin faydası olduğunu ifade etti.

Hatice hoca öğrencilerin öğrenme hevesini uyandırma  
~~motivasyonu~~ hissinin geliştirilmesini gerektiğini belirtti.

Fatma hoca motivasyon çalışmalarının yapılması gerektiği  
ifade etti.

Erca hoca paragraf konusunda durmaları gerektiğini  
belletti. Hikaye ve romanları belirleyip öğrencilere kitap  
okutulabileceğini belirtti. 12. sınıf öğretmenlerin an-  
süzünde anlatma ve emniyet anlatma üzerinde durulması  
gerektiği belirtildi. Hızlı okuma tekniklerinin uy-  
gulanması belirtildi.

- Nurgül K. [redacted] başkanlığında İngilizce ve Almanca zümresi toplandı. Her iki zümreinde ortak problemlerin bilimsel olan kısmını olduğu tespit edildi. Çözüm önerisi için toplantı başlatıldı.
- Ayşenur Hanım dedimuzun dil net ortalamasının Türkiye ortalamasının çok üzerinde olduğunu söyledi. Ancak bu bir daha da yükselmek dedi. İyi bir zümreyiz bence başarımızda katkıları büyük. Dilin yatkın ve dil seçen öğrencilerle 11. sınıfa geçmeden önce ve işleyiş anlatan toplantılar ve kısa seminerler yapalım. Ancak dil yatkınlığı olmayıp ve bence rahmet sistenli çalışmayan öğrenciler hem motivasyon hemde ortalamayı olumsuz etkiliyor. Çözüm önerisi olarak olan sınıflarında dil öğrenimi zayıf olan öğrencilere rehberlik servisinde olan öğretmenleriyle ve veliyle ciddi bir analiz ve görüş bildirme toplantısı yapalım dedi.
- Berra A. [redacted] dokuzuncu sınıflar itibarene bilgilerden ve çalışması yapalım ve her yılın sonunda olan yetenek sınavı yapalım ve veli ve öğrencilerin karşısına sorular sorab ve örneklerle sınavları. Öğrenci gelecekte neyle karşılaşacağını bilsin dedi.
- Gamze Y. [redacted] 80 soruda 77/78 net yapan öğrencilerimiz var ancak TYT soruları bizi en çok azağıya çeken unsur dedi. Bu alanda da

özerine giderek çalışmalar yapılmalı ve öğrenciler bilgilendirilmeli bu derslerin üniversite sınav sonuçlarına olan etkisi konusunda.

- Şenife Hanım Almanca derslerin iki saat olması ve zorunlu olması çok kısıtlayıcı dedi. Dil öğretiminde gramer bilgisini dışarda hatalara takılmadan genetik ifade ve dilbilgilerine daha çok yer verilmeli dedi.
- Ekser Hanım dokuzuncu sınıftan itibaren öğrencilere gelecekleriyle ilgili vizyon geliştirme ve hedef belirleme çalışması yapmak yardımcı olacaktır dedi.
- Öğretimlerdeki akademik başarıyla ilgili en önemli etkiyi bireysel ilgi ve dâhîtlendirme bu alanda çocukların etken oldukları alanların dokuzuncu sınıftan itibaren dersle ilgili tüm başarı öğretmenleri tarafından belirlenmeli ve öğrencilere dâhît olarak verilerek öğrencide motivasyonu geliştirilerek hedeflerine süreci hızlandırılmalı.



ANADOLU LİSESİ BAŞARI ARAŞTIRMA  
TALİNTİ TUTANCI

- 1- Felsefe derslerinden Hacı'nın Hacı okuma saatlerinin sınırının arttırılabileceğini söyledi.
- 2- Sosyal des. uygulamalarının performans ya da proje idari olarak verilebileceğini söyledi.
- 3- Toplantı sonunda felsefe derslerinin programını yapıcı istekli öğrencilere yönelik TYT AYT'ye yönelik çalışma yapılması görüşüldü. Başarı öğrencilerin çalışmalarının okulu belirlenmesiyle gerçekleştirilerek öğrenciler onlara edilebileceğini söyledi.
- 4- Tarih derslerinin etkinlikler yanında çalışmalar yapılabilirliği söylendi.
- 5- Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersleri ise snoutta başarı arttırılması yönelik olarak detaylı test ve karene kazanması yönelik olarak çalışmalar arttırılarak gerçekleştirildi.

## SANAT ve SPOR GRUBU

- Genel sanatlar fakülteleri ve Spor akademisine yerleşme oranını artırarak okulların yeniden "okul türü" olarak [ ] -Talebi tarafından ifade edildi.
- ilgilili kurumların soruları kurullara gönderilmiştir. Ancak SAV tarafından ifade edildi.
- Uygun koşullar sağlanırsa ve okullarda eğitim gerçekleştirilirse bahçede toprak halinde mülkiyet esnasında bazı hareketler gerçekleştirileceği ifade edildi.



## Ek-B: Yönetici Görüşme Formu

### “Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Yönetim Modeli” İsimli Araştırmanın Görüşme Formu

Araştırmanın Problemi: Kısıtlar Kuramı bağlamında Türk Milli Eğitim sistemindeki okullarda performans geliştirmeye yönelik bir yönetim modeli nasıl olmalıdır?

Tarih: ----/----/2021

Saat (Başlangıç/Bitiş): -----/-----

Sayın Yönetici, ismim Ercan Baysülen. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisiyim. Aynı zamanda resmi bir ortaöğretim okulunda müdür yardımcısı olarak görev yapmaktayım. “Okullarda Kısıtlar Kuramı Bağlamında Performans Geliştirmeye Yönelik Bir Yönetim Modeli” isimli doktora tezini hazırlamaktayım. Bu araştırma kapsamında aşağıdaki görüşme formu hazırlanmıştır.

Aşağıda okullarda performansı geliştirmeye yönelik yapılacak çalışmaların nasıl olması gerektiği yönünde Kısıtlar Kuramı bağlamında bir model önerilmektedir. Sizlerden modeli ve yönergesini incelemeniz ve daha sonra aşağıdaki soruları cevaplamanız istenmektedir.

Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. Görüşme esnasında söyleyecekleriniz izninize bağlı olarak ses kaydı ile kaydedilecektir. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinecektir. Ayrıca, söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacak ve araştırma sonuçlarına kişisel bilgileriniz kesinlikle yansıtılmayacaktır. Elde edilen veriler bilimsel bir tez çalışmasında kullanılacağı için tüm görüşlerinizin çok değerli olduğunu belirtir, katkılarınız için teşekkürlerimi sunarım.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ş. Şule Erçetin

1. Modeli incelediğinizde;

a. Model, amacınıza ulaşmayı engelleyen sorunları tespit etmenizde size nasıl yardımcı olabilir? Sorun tespitinde size katkı sağladı mı, daha farklı nasıl yardımcı olabilir?

**Sonda:**

- Sorunları (İstenmeyen etki ve kısıtı) tespit etmede size nasıl yardımcı olabilir?
- İstenmeyen etki ve kısıtı ayırt etmede size nasıl yardımcı olabilir?
- Kısıtın türünü, nerede ve neyden kaynaklandığını tespit etmede (kısıtın fiziksel mi, ekonomik mi, yönetsel mi, politik mi olduğu) size nasıl yardımcı olabilir?

b. Model sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmede size nasıl yardımcı olabilir?

**Sonda:**

- Kısıtın en ekonomik ve en verimli şekilde nasıl aşılabileceğine karar vermeniz size nasıl yardımcı olabilir?
- Birden çok kısıt tespit edilmişse, hangi kısıta öncelik verileceği belirlemenizi sağlamada size nasıl yardımcı olabilir?

c. Model sorunları gidermeniz size nasıl yardımcı olabilir?

**Sonda:**

- Ara hedefleri görmenizi ve ara hedef oluşturmanızı sağladı mı?
- Ara hedeflere uygun etkinlikler oluşturmanızı sağladı mı?

d. Model, sorunların giderilip giderilmediğini kontrol edebilmeniz için size nasıl yardımcı olabilir?

**Sonda:**

- Kısıt ortadan kaldırılınca istenmeyen etkilerin ortadan kalktığını görmenizi sağladı mı?

2. Oluşturulan model önerisine yönelik eklemek istedikleriniz var mı?

## EK-C: Araştırma İzinleri



T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-12018877-604.01.02-31217030  
Konu : Araştırma İzni - Ercan BAYSÜLEN

08/09/2021

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).  
b) Bayraklı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün 18.08.2021 tarihli ve 29685572 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Doktora öğrencisi Ercan BAYSÜLEN'in, "Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Yönetimi Modeli" konulu çalışmasını İlimiz Bayraklı ilçesine bağlı ekli listedeki belirtilen okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, İlimiz Bayraklı ilçesine bağlı ekli listedeki belirtilen okullarda 2021-2022 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde ohurlarınıza arz ederim.

Dr. Murat Mücahit YENTÜR  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
Sultan DOĞRU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)  
2-Anket Formları (3 Sayfa)

Adres : Fevziye mh. 452 sk. no:15 konak/ İZMİR

Telefon No : 0 (232) 280 36 31  
E-Posta: strateji35\_1@meb.gov.tr  
Kop Adresi : meb@izs01.kop.tr

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-oby3>  
Bilgi için: Duda ALP Bilgisayar İşletmeni  
Unvan : Bilgisayar İşletmeni  
İnternet Adresi: Faks:2322803547

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1644-2bfa-3c54-8c92-eeed koda ile teyit edilebilir.



T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-12018877-604.01.02-31371234  
Konu : Araştırma İzni

09.09.2021

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).  
b) Bayraklı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün 18.08.2021 tarihli ve 29685572 sayılı yazısı.  
c) Valilik Makamının 08.09.2021 tarihli ve 12018877-604.01.02-31217030 sayılı onayı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Doktora öğrencisi Ercan BAYSÜLEN' in, "Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Yönetimi Modeli" konulu çalışmasını Müdürlüğümüz Bayraklı ilçesine bağlı ekli listede belirtilen okullarda uygulama isteği Valilik Makamının ilgi (c) Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu ölçeklerin Müdürlüğümüz Bayraklı ilçesine bağlı ekli listede belirtilen okullarda 2021-2022 eğitim öğretim yılında, eğitim öğretimin başlamasıyla eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde, araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullar tarafından "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ek' in araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

İlker ERARSLAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 Sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
- 3- Anket Formları (3 Sayfa)
- 4- Taahhüt Formu (1 Sayfa)
- 5- Fiziki Zararları Karşılama Taahhütnamesi (1 Sayfa)

Dağıtım:

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri  
Bayraklı İlçe MEM.

Adres : Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 konak/ İZMİR

Teléfono No : 0 (232) 280 36 31  
E-Posta: strateji35\_1@meb.gov.tr  
Kop Adresi : meb@hs01.kop.tr

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Duda ALP Bilgisayar İşletmeni

Unvan : Bilgisayar İşletmeni

İnternet Adresi: Faks:2322803547

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8835-78a4-3d9d-b318-9d29 koda ile teyit edilebilir.

**EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi**

T.C.  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Rektörlük

Sayı : E-35853172-300-00001521464  
Konu : Ercan BAYSÜLEN (Etik Komisyon İzni)

31.03.2021

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 25.02.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001467812 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Ercan BAYSÜLEN**'in **Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN** danışmanlığında yürüttüğü "**Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Yönetimi Modeli**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **09 Mart 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 0C1941F9-079F-40E4-BE99-FDB568B02E00

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Seveda TOPAL

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: 03123051008

KeP: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



**EK-D: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

• tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

• görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

• başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,

• atıfta bulunduğum eserlerin bütününi kaynak olarak gösterdiğimi,

• kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,

• bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

...../...../.....

(İmza)

Ercan BAYSÜLEN

**EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu**

27/05/2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : Kısıtlar Kuramı Bağlamında Bir Okul Yönetimi Modeli

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
05/12/2021	160	177961	27/05/2022	19	1721142823

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Ercan Baysülen

Öğrenci No.: N16241656

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

İmza

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report**

27/05/2022

HACETTEPE UNIVERSITY

Graduate School of Educational Sciences

To The Department of Educational Sciences

Thesis Title A Model Of School Management In The Context Of The Constraints Theory  
The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
05/12/2021	160	177961	27/05/2022	19	1721142823

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Ercan Baysülen

Student No.: N16241656

Department: Education Sciences

Program: Education Administration

Status:  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

Signature

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

## EK-G: Yayınlanma ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

..... /..... /.....

(imza)

Ercan BAYSÜLEN

"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.



