T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: DÖKÜMAN İNCELEMESİ

Barkın YANAR

Danışman
Prof. Dr. Ethem DUYGULU

İZMİR - 2019

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Stratejik Planlama Olgusu Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Döküman İncelemesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Barkın YANAR

……./……/2019

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Stratejik Planlama Olgusu ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Döküman İncelemesi

Barkın YANAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Hızlı değişimlerin ve globalleşmenin olduğu dünyada bu değişimler tüm sektörlerde, tüm alanlarda hissedilmektedir. Eğitim, sağlık, bilim, teknoloji, yönetim, kamu sektörü, özel sektör, ekonomi, finans, hizmet sektörleri gibi alanlarda daha belirgindir. Bu değişimin karşısında özel sektördeki ve kamu sektöründeki organizasyon, kurum ve kuruluşlar da birtakım önlemler alıp değişimlere gitmek zorundadırlar. Kamu kurumlarında, değişiklikler karşısında hazır olmak ve karşılaşılabilecek sorunlara önleyici iş ve işlemler yapmak önem arz etmektedir. Bu anlamda stratejik planlar, kamu kurumlarının değişimlere ayak uydurabilmesi, fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurabilmesi, geleceğe bakabilmesi ve toplam kalite yönetimi ilkelerini de dikkate alarak uzun vadeler sonra kurumun hedeflediği yere gelmesi için iyi birer rehberdir.

Bu çalışmanın amacı, stratejik planlama olgusu ve toplam kalite yönetimi ilişkisini İzmir ili Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu stratejik planda toplam kalite yönetimi felsefesi ve ilkelerini de dikkate alarak incelemek ve ortaya çıkan öneriler ile kamu kurumlarında hazırlanması kanuni bir zorunluluk olarak stratejik planlama çalışmalarına ve planlayıcılara yol gösterici olmaktır.

Çalışmada, literatür taraması, döküman inceleme, ikincil verilerden yararlanma yöntemleri kullanılmıştır. Bu anlamda, kaynak taramaları yapılmış, internet ortamında araştırmalar yapılmış, yasal mevzuatlar, kılavuzlar ve

rehberler ile süreli ve süresiz yayınlar araştırılmış ve bir kamu kurumunun 2019-2023 stratejik planı, toplam kalite yönetimi ilkeleriyle ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Çalışma sonucunda stratejik planlama çalışmalarına katılan çalışanların stratejik planlamaya karşı olumsuz izlenim ve tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Kurumlarda stratejik planlama çalışmaları boş ve yararsız bir uğraş olarak görülmektedir. Diğer taraftan planların işlevsel olmadığı, planları gerçekliği yansıtmadığı ve gerçeklikten uzak olduğu düşüncesi de planı sahiplenme konusundaki engellerdendir. Yöneticilerin aldıkları kararların uzun vadeli olması ve planı sahiplenmeleri gerekmektedir.

Planların amaçlarına "maliyet yetersizliği" veya "ödenek ayrılmaması" gibi nedenlerden ötürü ulaşılamadığı kanısı da mevcuttur. Çalışanlardaki bilgi ve eğitim eksikliğinin stratejik planlama süreci için önemli bir engel olduğu, bu sorunların üstesinden de HİE'ler ve mali imkanların arttırılmasıyla gelinebileceği ortadadır.

Stratejik planlamada, öncelikle eğitimle ilgili hedeflere yönelinmesi, çevresel ve toplumsal önceliklere dikkat edilmesi, şeffaflığın ve gerçekçiliğin ön planda olması, uygulanabilir süreçler seçilmesi, kurumlara finansal destekler sunulması, niteliklerin belirlenmesi gibi konulara dikkat edilmelidir. Plan çalışmalarında yönetimlerin destek sunmaması, planlarda işlevsellik ve uygulanabilirliğin göz ardı edilmesi, çevre faktörlerine önem verilmemesi, planlardaki denetim konusundaki eksiklikler gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasıyla stratejik planlama çalışmalarında başarı sağlanabileceği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetimi, Kamuda Stratejik Planlama.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Relationship Between Phenomenon of Strategic Planning and Total Quality Management: Document Review

Barkın YANAR

Dokuz Eylul Universıty

Graduate School of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Program

In the world of rapid changes and globalization, these changes are felt in all sectors and all areas. These changes are more prominent in education, health, science, technology, management, public sector, private sector, economy, finance and service sectors. Against this change, institutions and organizations in the private and public sectors have to take some precautions and make changes in themselves. In public institutions, it is important to be ready for the changes and to perform prohibitive works and operations in case of problems. In this sense, strategic plans are a good guide for public institutions to keep up with the changes, to consider opportunities and threats, to look ahead and to achieve the long term targets by taking into account the principles of the total quality management.

The aim of this study is to examine the relationship between the concept of strategic planning and total quality management by considering the total quality management philosophy and principles in the strategic plan prepared by the İzmir Dikili Provincial Directorate of National Education and to prepare the resulting proposals as a guidance for both strategic planners and strategic planning studies which are legal obligations in public institutions.

In this study, literature review, document review and use of secondary data were used. In this sense, resource scans were conducted, researches were made on the internet, legal regulations, guidelines and guides and periodicals and indefinite publications were searched and a public institution's 2019-2023 strategic plan was examined in relation to total quality management principles.

As a result of the study, some data related to strategic planning studies have been collected such as negative impressions and attitudes of the employees who participated in the planning activities towards strategic planning, the idea that the strategic planning activities in the institutions are only on the papers and useless, that the plans are not functional and do not reflect reality are just among the problems in the implementation process of the plan. The decisions of the managers should be long term and they should adopt the plan.

It is also believed that the objectives of the plans could not be achieved due to "insufficient costs" or "lack of allowance". It is obvious that the lack of knowledge and training among the employees is an important obstacle for the strategic planning process and these problems can be overcome by increasing in-service trainings and financial opportunities.

In strategic planning, first of all, attention should be paid to issues related to education, attention to environmental and social priorities, transparency and realism at the forefront, selection of applicable processes, offering financial support to institutions, and determination of qualifications. It is seen that the success of strategic planning studies can be achieved by eliminating the negative situations such as the lack of support by the administrations in the plan studies, ignoring the functionality and applicability of the plans, not paying attention to the environmental factors, and deficiencies in the audit of the plans.

Keywords: Strategic Planning, Total Quality Management, Public Strategic Planning.

STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: DÖKÜMAN İNCELEMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 STRATEJİK PLANLAMA 4
1.1.1 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Önemi 4
1.1.2 Stratejik Planlama ve Uzun Vadeli Planlama 6
1.1.3 Stratejik Planlama Karakterleri 6
1.1.4 Stratejik Planlama Sürecindeki Adımlar 8
1.1.4.1 Vizyon ve Misyon 9
1.1.4.2. Çevresel Tarama 9
1.1.4.3. Kıyaslama (Benchmarking) 10
1.1.4.4. Acil Stratejiler 10
1.1.4.5 Stratejinin Değerlendirilmesi 10
1.1.5 Stratejik Planlamanın Yararları 11
1.1.6. Potansiyel Sorunlar 12
1.1.7. Stratejik Planlamanın Geleceği 13

İKİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. KALİTENİN GEÇMİŞİ VE ÖNDE GELEN TEMSİLCİLERİ 14
2.2 KALİTE İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR 19
2.2.1 Kalite Kavramı ve Tanımı 19
2.2.2 Kalite Yönetimi 21
2.2.3 Kalite Politikası 21
2.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 22
2.3.1 Toplam Kalite Yönetimi 22
2.3.2 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı 23
2.3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Uygulanması ile İlgili Önemli Konular 24
2.3.4.1 Liderlik 27
2.3.4.2 Vizyon ve Misyon 28
2.3.4.3 Amaçlar 29
2.3.4.4 İletişim 30
2.3.4.5 Kalite Kültürü 30
2.3.4.6 Müşteri 30
2.3.4.7 Eğitimde TKY 31
2.3.4.8 Katılım ve Takım Çalışması 32
2.3.4.9 Çalışanları Güçlendirme ve Yetkilendirme 33
2.3.4.10 Sürekli Eğitim ve Öğrenme 33
2.3.4.11 Sürekli İyileştirme 34
2.3.4.12 Ödül ve Teşvik 34
2.3.4.13 İnsan ve Yönetimi 35
2.3.4.14 TKY ve Diğer Yönetim Teorileri 36
2.3.4.15 Müşteri Odaklı Eğitim Anlayışı 36
2.3.5 Kamu Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi 38
2.3.6 Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Gereksinim ve Beklenen Yararlar 42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
2019-2023 STRATEJİK PLANI DÖKÜMAN İNCELEMESİ

3.1 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN ÖN HAZIRLIK SÜRECİ BAKIMINDAN ANALİZİ 46
3.2 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN DURUM ANALİZİ BÖLÜMÜNÜN İNCELENMESİ 49
3.2.1 Tarihi Gelişim 49
3.2.2 Uygulanmakta Olan Planın (2014/2018) Değerlendirilmesi 49
3.2.3 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi 50
3.2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi 52
3.2.5 Faaliyet Alanları İle Sunulan Hizmetler 53
3.2.7 Kurum İçi Ve Dışı Analizi 56
3.2.8 PESTLE Analizi 58
3.2.9 GZFT Analizi 60
3.2.10 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 62
3.3 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN MİSYON VE VİZYON BİLDİRİMİ 63
3.4 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, GÖSTERGE VE STRATEJİLER BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ 64
3.5 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN MALİYETLENDİRME BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ 68
3.6 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN İZLEME VE DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ 69
SONUÇ VE ÖNERİLER 72
KAYNAKÇA 78

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
GZFT	Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi
HİE	Hizmet İçi Eğitim
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	Milli Eğitim Müdürlüğü
MTE	Mesleki Teknik Eğitim
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Kurum Analizi
PYS	Performans Yönetim Sistemi
SGB	Strateji Geliştirme Başkanlığı
SGH	Strateji Geliştirme Hizmetleri
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TQM	Total Quality Management

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kalite Öncülerinin Kalite Tanımları s. 20
Tablo 2: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Temel İlkeleri s. 51
Tablo 3: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Üst Politika Belgeleri s. 52
Tablo 4: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Faaliyet Alanları s. 53
Tablo 5: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Paydaşları s. 54
Tablo 6: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Dış Paydaş Beklentileri Sonuçları s. 57
Tablo 7: PESTLE Faktörleri ve İçerikleri s. 59
Tablo 8: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü GZFT analizi s. 60
Tablo 9: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünce Hazırlanan Stratejik Planın Hedefleri s. 67
Tablo 10: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Süreci s. 70

GİRİŞ

Günümüzde örgütler çok farklı neden ve ihtiyaçlarla farklı planlamalar yapıp bunlara paralel faaliyetler yapmaktadırlar. Gelecek ile ilgili kaygıları ve varlıklarını devam ettirebilme istekleri bu organizasyonları planlamaya sevk eden en önemli sebeplerdir. Bu tür kaygıları olan kurum ve kuruluşların belirsizliklere ve olası değişikliklere hazır olabilmesi için planlama yapmaları gerekir. Örgütler mevcut özelliklerini bilerek dışarıdaki ortama uyum sağlayabilmeleri için çevreyi iyi analiz etmelidirler. Bu anlamda stratejik planlama, kurum ve kuruluşlara temel prensipler sağlar.

Strateji; kurum ve kuruluşların, nereye varmak istedikleri ve faaliyetlerinde yol gösterici olacak faaliyetler arasındaki önemli bir nokta olarak görülmektedir.

Stratejik planlamanın özellikle yöneticiler, liderler ve planlama görevlilerinin stratejik düşünebilmeleri ve hareket edebilmeleri için yapılmış olduğu bilinmektedir. Stratejik planlar kurum ve kuruluşların gelişiminde fayda sağlar, kurum ve kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşmasına rehberlik eder.

Stratejik plan, örgütteki paydaşların tümünün görüşlerine önem verildiği, mevcut kaynakların gerçekçi bir şekilde önceliklendirildiği, kurumda her anlamda şeffaflığın olduğu, çevre analizinin tamamlanarak mevcut durumun net bir şekilde ortaya koyulduğu, gelecekle ilgili hedeflerin olduğu, katılımın ön planda tutulduğu bir belge konumundadır. Planlar kurumun o anki halinden ulaşmak istediği noktaya varması için hazırlanır.

Ekonomi, siyaset, toplum, kültür, eğitim, teknoloji gibi alanlardaki değişimlerden eğitim ile ilgili kurumların etkilenmemesi imkansızdır. Kurumların değişimlere hazırlıksız yakalanmaması ancak mevcut durumların iyi tespit edilip gerçekçi stratejik planlamaların yapılması ile sağlanabilir. Bu anlamda eğitim ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerin değişmesiyle beraber her ölçekteki kurum ve kuruluşların da stratejilerinde değişiklikler olmaktadır.

Özel sektörde yaşanan değişimler sonucu uygulanan teknik ve yaklaşımlar kamuda da uygulanmaya başlanmış ve stratejik planlama yapma ihtiyacı kamuda da ortaya çıkmıştır.

Stratejik planlama mevzuatı ve uygulamaları düzenleyen temel dokümanlar; kamu kurumlarının yönetim kapasitelerini arttırma, yöneticiliğin vizyon ve misyona dayalı olması, mevcut durumdan hareketle geleceği planlama, katılım, yönetişim boyutlarını da taşıması bakımından yenilikler getirir.

Türkiye'de "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ve "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" başta olmak üzere, bakanlar kurulu kararları ve diğer ilgili yönetmelikler, tebliğler ve genelgeler çerçevesinde kamu kurumlarında stratejik planlama çalışmaları yapılmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı da bu yönde 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm kurum ve okullarda stratejik plan hazırlanması ve uygulanması sürecini başlatmıştır.

Eğitim kurumlarında stratejik planlama ve toplam kalite yönetiminin uygulanma düzeylerinin arttırılmasının ve uygulamalarla verimin artacağı konusundaki düşüncelerin, paydaşların çoğalmasının toplumun gelişmesinde de çok önemli bir yeri olabileceği unutulmamalıdır.

Çalışma; üç bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde stratejik planlama kavramsal çerçeve içinde ele alınmış; tanımı, önemi, gelişimi ve evrimi, temel özellikleri, yararları, diğer planlamalardan farkı, karakterleri, teorik temelleri ve planlama sürecindeki adımlarını içeren bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde toplam kalite yönetimi kavramsal çerçeve boyutunda ele alınmış; tanımı, yönetimi, öncüleri, ilkeleri, içeriği, süreçleri, yararları, sonuçları, karşılaştırılması , kamu yönetiminde ve eğitimdeki boyutu incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümde ise, yasal dayanakları ile beraber döküman incelemesinde ele alınan bir kamu kurumunun 2019-2023 stratejik planı; içerik, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, faaliyet alanları, paydaş analizi, PESTLE analizi, misyon ve vizyon bildirimi, amaç, hedef, gösterge ve stratejiler bakımından incelenmiş, devamında planın maliyet bakımından ve izleme-değerlendirme süreçleri bakımından da değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu bilgiler ışığında, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının kamuda sağlayabileceği faydalar üzerinde durulmuştur ve çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı kısım ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmasının bu bölümünde stratejik planlama, kavramsal bir çerçeve içinde ele alınarak; tanımı, ilgili kavramları, uzun vadeli planlardan farkı, önemi, gelişimi ve evrimi, temel özellikleri, yararları, diğer planlama türlerinden farkı, organizasyonu ve sorumlularına dair bilgiler verilmektedir. Ardından stratejik kararların boyutları, stratejik planlamanın riskleri, modelleri ve stratejik planlama süreci üzerinde durularak süreç yaklaşımları, özellikleri, planlanması ile stratejik analiz evresi ve stratejik tasarım evresi incelenmektedir.

Günümüzde örgütler çok çeşitli nedenlerle değişik düzeylerde plan hazırlamaktadırlar. Örgütleri plan yapmaya iten en önemli faktör, şüphesiz varlıklarını sürdürebilmek ve daha iyi bir gelecek tasarlama kaygısıdır. Bu nedenle planlama, yönetimin fonksiyonlarının ayrılmaz bir parçasıdır ve karmaşıklığı ve riski karşılamak için her örgüt plan yapmak zorundadır.

Bu bölümde stratejik düşünme ve stratejik yönetimin ne olduğuna ve stratejik planlamanın teorik temellerine, stratejik planlama modellerine ve stratejik planlama sürecinin adımlarına yer verilmiştir. Bölümün sonunda ise stratejik planlamanın karşılaştığı sorunlara yer verilmiştir.

1.1 STRATEJİK PLANLAMA

1.1.1 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Önemi

Strateji çoğu şirket için son derece soyut bir kavramdır, sık sık vizyonla karıştırılır ve kolay bir şekilde aktarılabilir ve eyleme dönüştürülebilir bir şey değildir. Şirketin nereye ve niçin yöneldiği konusunda açık bir anlayış bulunmadan organizasyon alt kademelerinde uygulanabilir planlar oluşturulamaz. Kısacası strateji ile performans arasındaki bağlantı belirlenemez çünkü strateji yeterince kesin değildir (İnan, 2013: 14).

Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak bu örgütleme ve örgütlü, sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların

beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik sürekli bir süreçtir (Drucker, 1994:117).

Stratejik Planlama, neyi, nasıl, ne kadar sürede yapmak istediğinize önceden karar vermenin en geniş halidir. Sadece bir ticari faaliyet değildir. Stratejik planlama, kurumun hedefleriyle ve kaynaklarıyla değişen fırsatları arasında tutarlılık gelişimi ve bunun sürdürülmesi süreci olarak tanımlanabilir (Robson, 1994, s.15).

Kısacası, stratejik planlama geleceğe odaklanarak bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için disiplinli bir çabadır (Bryson, 1988).

Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır (Öztop, 2007: 33).

Stratejik planlama uzun dönemli bir planlama süreci olduğu için eğitim kurumlarında uygulanması diğer planlama türlerine göre daha uygundur. Stratejik planlama bir kurumun sahip olduğu konumu ile varmak istediği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik yönetim ile bağlantısı ise, stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisinde yer alan yönetsel bir faaliyet olmasıdır (Akyüz, 2010: 124-125).

Stratejik Planlama, neyi, nasıl, ne kadar sürede yapmak istediğinize önceden karar vermenin en geniş halidir. Sadece bir ticari faaliyet değildir. Stratejik planlama, kuruluşun hedefleri ve kaynakları ile değişen fırsatları arasında tutarlılığı geliştirme ve sürdürme süreci olarak tanımlanabilir (Baç Denizlioğlu, 2018: 20). Yukarıda gerçekleştirilen tanımlar değerlendirildiğinde; stratejik planlama bir yönetim aracıdır. Herhangi bir yönetim aracında olduğu gibi, yalnızca bir amaç için kullanılır.

Söz konusu stratejik plan ile bir kuruluşun daha iyi bir iş yapmasına yardımcı olmak, enerjisini odaklamak, kuruluş üyelerinin aynı amaçlara doğru çalışmasını sağlamak, kuruluşun yönünü değerlendirmek ve ayarlamak için değişen çevreye cevap vermek mümkündür.

Stratejik planlama gelecekteki çevrenin öngörülmesini içerir, ancak kararlar günümüzde alınmaktadır. Bu, zaman içinde kuruluşun herhangi bir noktada alabileceği en iyi kararları alabilmek için değişikliklere ayak uydurması gerektiği, stratejik olarak planlaması ve çalışması gerektiği anlamına gelir (Steiner, 1979).

Devlet yapıları içinde, stratejik planlama iş dünyasına benzer organizasyonel yönetim için rehberlik sağlar, aynı zamanda kamu politika ve kanunlarının evrimi veya değiştirilmesi için rehberlik sağlar.

1.1.2 Stratejik Planlama ve Uzun Vadeli Planlama

Stratejik planlama ve uzun vadeli planlama çevre üzerindeki vurgularında farklılıklar göstermektedir. Uzun vadeli planlamanın genel olarak, birkaç yıl boyunca bir hedefe veya hedeflere ulaşmak için bir planın geliştirilmesi anlamına geldiği, gelecekteki koşullarla ilgili mevcut bilgilerin, planın süresi boyunca güvenilirliğini sağlamak için yeterince güvenilir olduğu varsayımıyla kabul edilir. 1950'lerin sonunda ve altmışlı yılların başında, örneğin ABD'de ekonominin nispeten istikrarlı ve bir şekilde öngörülebilir olmasından kaynaklı olarak uzun vadeli planlamanın daha kullanışlı olduğu düşünülmekteydi. Uzun vadeli planlama ve stratejik planlama çoğu zaman eşanlamlı olarak kullanılır, ancak bir fark vardır; stratejik planlama, en iyi duruma getirmeye çalışan uzun vadeli planlamanın aksine, yarının yeni ve farklı fırsatlarından yararlanmayı amaçlar. Yarın için bugünün trendlerini gözden geçirir (Morrison, 1984).

Stratejik planlama ve uzun vadeli planlama arasındaki farklara rağmen, ikisi de üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar;

• Çevresel tahminler geleceği tahmin etmek için yeterince doğru.

• Strateji oluşturma rasyonel bir süreçtir; hedefler formüle edilebilir ve alternatifler tanımlanabilir ve optimize edilebilir.

• Davranışsal boyutlar göz ardı edilebilir (Robson, 1994) şeklinde ifade edilmektedir.

Bu anlamda stratejik planların uzun vadeli planlardan en büyük farkının sürekli iyileştirmeleri içeren bir plan olduğu söylenebilir.

1.1.3 Stratejik Planlama Karakterleri

Stratejik planlama unsurları kavramsal bir sıralamaya tabi tutulduğunda, bu unsurlar; strateji, planlama, temel, operasyon planı, stratejik iş birimi, işlevsel

stratejiler biçiminde sıralanmaktadır. Aşağıda kısaca bu kavramlara yer verilmektedir.

Strateji; gelecekte varılmak istenen yere neler yapılarak ulaşılabileceğini gösteren geniş bir plan, faaliyetleri ise bu planda belirtilen stratejilerin ışığında izlenecek yol ve yöntemlerdir (Aktan, 2008).

Strateji sözcüğüne sözlüklerde, savaşlarda amaçlanana ulaşabilmek için askeri kuvvetlerin uygun biçimlerde kullanılması sanatı ve hedeflere ulaşma amacıyla tutulan yollar ve uygulanan yöntemler şeklinde karşılık bulunabilinmektedir.

Planlama: Stratejik planlama doğru planlamadır, çünkü bilerek hedef belirlemeyi (istenen bir geleceği seçmeyi) ve bu hedeflere ulaşmak için bir yaklaşım geliştirmeyi içerir (Robson, 1994).

Temel: Her şeyi yapmak mümkün olmadığından, stratejik planlama bazı kararların ve eylemlerin diğerlerinden daha önemli olduğunu belirtir. En önemli kararlar bir organizasyonun ne olduğu ve neden var olduğu ile ilgili olmalıdır. Öte yandan, stratejik düşünme temel veya en önemli eylemlere karar vermektedir (Robson 1994).

Operasyon Planı: Operasyon planları, stratejik planda belirtilen stratejik hedeflere ulaşmak için ayrıntılı eylem planlarıdır. Bir organizasyonun her büyük organizasyonel birim için işletme planları olmalı ve mali yılına karşılık gelmelidir. Ek olarak, bir kuruluş hibe döngülerine veya daha uzun sürüme karşılık gelen işletme planlarına veya mali yıldan farklı döngülere ihtiyaç duyabilir (Lorenzo, 1993).

Stratejik İş Birimi: Wheelen ve Hunger (1998), birçok şirketin, işlevsel bir organizasyonel yapının, faaliyetleri düzenlemek için etkili bir yol olmadığını düşündüğü ve böylece süreçlere veya stratejik iş birimlerine göre yeniden yapılandırıldıklarını iddia etmişlerdir. Stratejik bir iş birimi, bir kuruluş içindeki yarı-otomatik bir birimdir. Genellikle kendi bütçelemesinden, yeni ürün kararlarından, işe alım kararlarından ve fiyat belirlemesinden sorumludur. Şirket merkezi tarafından iç kar merkezi olarak değerlendirilir. İş stratejilerini, daha geniş kurumsal stratejilere uyması gereken stratejileri geliştirmekten sorumludur. Bilgi yönetim sistemlerinin bilgiyi paylaşmak ve ortak hedefler oluşturmak için kullanılması gerektiği

düşünülmektedir. Stratejik bölünmelerin bu süreci engellediği düşünülmektedir (Lynch, 2000).

İşlevsel stratejiler: Pazarlama stratejilerini, yeni ürün geliştirme stratejilerini, insan kaynakları stratejilerini, finansal stratejileri, yasal stratejileri ve bilgi teknolojisi yönetimi stratejilerini içerir. Vurgulanan kısım kısa ve orta vadeli planları üzerine ve her bölümün fonksiyonel sorumluluğunun alanı ile sınırlıdır. Her fonksiyonel departmanı genel kurumsal hedefleri karşılamada üzerine düşen rolü üstlenmeye çalışır ve bu nedenle stratejileri bir dereceye kadar daha geniş kurumsal stratejilerden türetilir (Mintzberg ve Quinn, 1996).

1.1.4 Stratejik Planlama Sürecindeki Adımlar

Pek çok kitap ve makale stratejik planlamanın en iyi şekilde nasıl yapıldığını açıklamaktadır, önemli olan stratejik planlama sürecinde atılması gereken temel adımları sunmaktır. Aşağıda sürecin adımlarının kısa bir açıklaması bulunmaktadır. Bu adımlar bir öneridir, ancak stratejik bir plan oluşturmak için tek reçete değildir. Farklı kaynaklar, tamamen farklı basamaklar veya bu adımların çeşitlerini önerebilir. Bununla birlikte, aşağıda belirtilen adımlar, yapılması gereken temel işleri ve işlemlerin tipik ürünlerini tarif eder. Her stratejik planlama süreci, belirli bir organizasyonun özel ihtiyaçlarına uyacak şekilde özel olarak tasarlanmış olmasına rağmen, her başarılı model bu adımların çoğunu içerir. Organizasyon vizyonunu ve misyonunu belirleyerek başlar. Bunlar açıkça tanımlandıktan sonra, kurumun stratejik sorunlarını geliştirmek için bir bağlam sağlayan temel değerler, amaç ve hedeflere ilişkin mimari, stratejik göstergeler ve uygulanacak stratejiler gibi bir dizi analize devam eder. Stratejik planlar organizasyon, stratejik hedefler, eylem planları ve taktikleri içeren özel stratejiler geliştirir. Ortaya çıkan stratejiler, amaçlanan taktiklere meydan okuyarak ve gerçekleşen stratejiyi değiştirerek gelişir. Kuruluş periyodik olarak stratejilerini değerlendirir ve ortaya çıkan stratejileri ve gelişen değişiklikleri dikkate alarak stratejik planını gözden geçirir. Stratejik planlamanın kurumsallaştırılması ve kuruluşların stratejik düşünmeyi öğrenmesi genellikle birkaç yıl alır (Ansoff,1994).

1.1.4.1 Vizyon ve Misyon

Misyon, örgütün ana amacı, üstlendiği ana görevidir. Bu amaç örgüte uzun dönemde hayatta kalma gücü verir (Özalp vd., 2001). Kapsam itibariyle etkili bir misyon açıklamasının, kurumların tüm paydaşlarının değer verdiği konuları içermesi önerilmektedir. Çünkü günümüzde yapılan işlerde değer yaratan yönetim tarzı tüm paydaşları odağa alandır. Biçim açısından ise iyi bir yazılı misyon açıklamasının topumla ve çalışanlara işletme ile ilgili yeterli bilgi verebilecek içeriğe sahip olması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Bir misyonun en önemli işlevi, kurum paydaşlarına ortak bir istikamet vermesidir (Dinçer, 1998). Vizyon ise ona sahip olan bir kurum geleceğini planlayabildiği gibi gelecekteki konumunu da belirler (İslamoğlu, 2010). Vizyon gelecekle ilgili yalnızca tahminler yapmak değil, aynı zamanda kararlar almaktır.

Yöneticinin ya da liderin vizyonu, aynı zamanda onun gelecekle ilgili beklentilerini, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olup olmamasını ve başka kişilerin görüşlerinden yararlanma derecesini de yansıtır (Eren,2005).

Vizyon iyi bir rehber olabilmesi için de geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlamalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatacak şekilde dile getirilmelidir (Kılıç, 2010).

1.1.4.2. Çevresel Tarama

Lynch'e göre (2000) vizyon ve misyon açıkça tanımlandıktan sonra, kurumun iç ve dış çevresinin analizi gerekmektedir. Beş Güç Modeli ve SWOT çerçevesinde yapılan çevresel tarama, kuruluşun dış çevresi (ekonomik, sosyal, demografik, politik, yasal, teknolojik ve uluslararası faktörler), endüstri ve iç organizasyonel faktörler (yönetim yardımı) hakkındaki bilgileri analiz eder.

1.1.4.3. Kıyaslama (Benchmarking)

Kuruluşun operasyonlarını, uygulamalarını ve diğerleriyle olan performansını ölçmek ve karşılaştırmak, "en iyi" uygulamaları belirlemek için yararlıdır (Mintzberg, 1994).

Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. En iyi uygulamaların adaptasyonudur. Benchmarking taklitçilik değil alıp adapte etmektir.Adapte etmek, aynen almak demek değildir.

1.1.4.4. Acil Stratejiler

Beklenmedik ve beklenmeyen olaylar sıklıkla organizasyonun amaçlanan stratejilerinden farklıdır ve organizasyon cevap vermelidir. Ortaya çıkan strateji, stratejinin orjinal planlamasında “açıkça ifade edilmeyen bir model”, "zaman içinde bir davranış tutarlılığı", “bir desen” dir. Tutarlı bir yapıya yaklaşan bir dizi eylemden kaynaklanır (Mintzberg, 1994).

1.1.4.5 Stratejinin Değerlendirilmesi

Stratejik planlama sürecinin ilerlemesini değerlendirdikten sonra kuruluşun stratejik planı gözden geçirmesi, gerekli değişiklikleri yapması ve bu değerlendirmelere dayanarak yolunu ayarlaması gerekir. Gözden geçirilmiş plan, ortaya çıkan stratejileri ve kuruluşun amaçlanan seyrini etkileyen değişiklikleri dikkate almalı ve buna göre gerekliyse düzenlemeler yapılmalıdır (Smith, 1990).

Stratejik planlama sürecinin başarısını değerlendirmek için strateji, taktik ve eylem programlarının periyodik olarak değerlendirilmesi esastır. Belirli eylemlerin uzun vadeli sonuçlar ve kurumun vizyon ve misyonu üzerindeki etkisini değerlendirmek için performansı en az yılda bir kez (ama tercihen daha sık) ölçmek önemlidir. Kuruluş, mevcut performansı önceden belirlenmiş beklentilere göre

ölçmeli ve istenen eylem akışını etkileyebilecek değişiklikleri veya olayları göz önünde bulundurmalıdır.

Kamu kurum ve kuruluşları da ortaya çıkan amaç, hedef, performans göstergeleri, riskler, stratejiler, maliyet, tespitler, ihtiyaçlar gibi hususları dikkate alarak düzenlemeler yapılmalıdır.

1.1.5 Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, organizasyonun uygulama kapasitesi dahilinde belirlenen bir zaman diliminde organizasyonun amacını açıkça tanımlamak ve bu misyonla tutarlı gerçekçi amaç ve hedefler oluşturmak dahil olmak üzere organizasyonda çeşitli amaçlara hizmet eder. Söz konusu amaçlar;

1. Bu amaç ve hedefleri kuruluşun bileşenlerine iletilmesi
2. Planın sahiplenilme duygusunun geliştirilmesi
3. Kaynakları en öncelikli konulara odaklayarak kuruluşun kaynaklarından en etkin şekilde yararlanılması
4. İlerlemenin ölçülebileceği bir temelin sağlanması ve gerektiğinde bilgili değişim için bir mekanizma oluşturulması
5. Herkesin en iyi ve en mantıklı çabalarının bir araya getirilmesi, bir organizasyonun nereye gittiği hakkında fikir birliği oluşturulmasıdır.

Dahası, planlamanın birçok faydası açık bir şekilde görülmektedir. Bir kuruluş, periyodik olarak hedeflerini belirlemediği ve izlemediği sürece ne yaptığını ve ne yapmak istediğini bilemez. Stratejik planlama insanların geleceği etkilemesini sağlar. Planlama eylemi, örgütlerin sosyoekonomik güçlerin elinde pasif piyonlardan daha fazla olduğu anlamına gelir (Akyüz, 2001).

Stratejik planlama sürecinin uygulanmasıyla kazanılabilecek bazı faydaları aşağıda belirtmiştir.

• Önemli konulara odaklanılır. Kaynaklar (zaman, yetenek, para) en fazla fayda sağlayan faaliyetlere uygun şekilde tahsis edilir.
• Değişen çevre bilinci gerekli değişimin temeli olarak kabul edilir.
• Kurum kültürünü analiz edilir ve kurum performansı üzerindeki etkisi değerlendirilir.

• Değişen iş ortamının şirket üzerindeki etkisinin farkı tespit edilir ve gerekli değişikliklerin değişimi iyi yönde etkilediği kabul edilir.
• Güçlü ve zayıf yönleri ışığında, şirketin potansiyelleri tespit edilir.
• Mevcut fırsatları ve olası tehditleri tanımlanır ve analiz edilir.
• Şirketin gerekli yön değişikliği sağlanır.
• Üst yönetimin incelemesi için stratejik konular ortaya çıkarılır.
• Zorlu, ancak ulaşılabilir olan daha gerçekçi hedefler belirlenir.
• Karar vermede daha iyi bilgiye ihtiyaç duyulduğu kabul edilir.
• Büyüme hızlandırılabilir ve geliştirilebilir.
• Zayıf performans alanları tespit edilebilir ve ortadan kaldırılabilir.
• Operasyonel problemlerin kontrolü kazanılır.
• Şirket içi ve dışındaki paydaşlarla daha iyi iletişim kurulur.
• Şirketin nereye gittiğini ve oraya nasıl gidileceğini göstermek için bir yol haritası hazırlanır.
• Faaliyetlerin iç koordinasyonu geliştirilir.
• Bütçeler ve kısa vadeli işletme planları için referans çerçeveleri geliştirilir.
• Değişen çevreyi ve şirketin uyum sağlama kabiliyetini daha iyi anlamak için çalışanlar arasında güvenlik hissi kazanılır (Durna ve Eren, 2002).

1.1.6. Potansiyel Sorunlar

Stratejik planlama, bir organizasyonu keşfedilmemiş bölgelere götürmekle ilgilenen karmaşık bir süreçtir. Başarı için hazır bir reçete vermez; bunun yerine, organizasyonu bir yolculuğa çıkarır ve cevapların ortaya çıkacağı bir çerçeve ve bağlam geliştirmeye yardımcı olur. Araştırmalar, süreç boyunca ortaya çıkabilecek olası sorunları kapsamlı bir şekilde belgelendirmiştir. Bu sorunların farkında olmak ve bunları ele almak için hazırlıklı olmak başarının esasıdır. Bu potansiyel tuzaklar göz ardı edilirse kuruluşun stratejik planlama çabası başarısız olabilir (Mintzberg, 1994).

1.1.7. Stratejik Planlamanın Geleceği

Lorenzo'ya (1993) göre, yeni bir planlama modeli ürün üzerindeki süreci vurgulamalıdır. Çevre değiştikçe, stratejik planlama devam eden bir sürece dönüşmelidir. Kuruluşlardaki yeni bir stratejik planlama modeli için gerekenler ayrıca şunları içermelidir:

1- Net bir amaç duygusu ile kuruluşun daha geniş çevre ile ilişkisinin anlaşılması;
2- Etkinliği ölçmeye ve kaliteyi arttırmaya daha fazla dikkat etmek;
3- Organizasyon ve personel tutumlarını nesnel ve sistematik olarak izlemek;
4- Değişim ihtiyacını tetikleyen dış kuvvetleri daha doğru belirlemek;
5- Çok sayıda ve çeşitli alanlarda beklentileri yansıtan bir çevre taraması tasarlamak;
6- Kamuoyunu izlemek ve etkilemek için bir araç sağlamak (Lorenzo, 1993).

Planlama çalışmaları aynı zamanda kurum kültürünü de dikkate almalıdır. Plan sadece bir kuruma özgü kültürleri ve alt kültürleri anlayarak yapılmamalı, bir kuruluşun tüm yönleri dahil edilmelidir. Carter'a göre, "kültürel değişimin yıkıcı ve rahatsız edici boyutları vardır ama aynı zamanda muazzam bir inovasyon ve yaratıcılık durumu da vardır" (Carter, 1998).

İKİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, toplam kalite yönetimi yaklaşımının gelişimine katkıda bulunan bazı öncülerin görüşlerine yer verilmiş, kalite ve toplam kalite yönetimi ile ilgili temel kavramların kısa açıklaması yapıldıktan sonra da Türkiye'de kamu sektörünün ve bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı'nın toplam kaliteye bakış açısı ve eğitim kurumlarında kalite geliştirme çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. KALİTENİN GEÇMİŞİ VE ÖNDE GELEN TEMSİLCİLERİ

Kalite konusu yönetimlerin ve örgütlerin gündemlerinde yer tutan konuların başında gelir. 1990'lardan itibaren (TKY) ismiyle adlandırılan yönetimin gelişmesinde görev almış bir çok uzman ve görüş vardır. Yönetim biliminin gelişimine bakıldığında, TKY'de gündeme alınan bir kısım görüş ve bakış açılarının diğer yönetim bilimi uzmanlarınca da belirtildiği görülmektedir.

Kalitenin ortaya çıkarılan hizmet ve ürünlerin nitelikleri ile ilgili bir kavram olarak kabul edilmesi durumunda, insanların eskiden beri kaliteyi önemsedikleri açıktır. Kalite konusundaki ilk bilimsel çalışmalar, yönetim biliminin gelişmesiyle beraber 20. yüzyılın başlarından itibaren yapılmıştır. İlk standartlar laboratuarı 1900'lerde İngiltere'de kurulmuştur. Daha sonra İngiltere'deki teknik kontroller kurumunun ismi değiştirilerek kalite güvence enstitüsü açılmıştır. Benzer kalite çalışmaları diğer ülkeler ve kuruluşlar tarafından da yapılmıştır.

Kamu kesimlerinde TKY gibi iyileştirme çabaları daha farklı açılardan değerlendirilir. TKY uygulamaları yapan kurumların geliştirme programlarına bütçe ayırmadan önce çalışanların haklarında iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir. TKY terimleri ile ifade etmek gerekirse iç müşteriler olan çalışanların memnuniyetleri dış müşterilerin memnuniyetlerine göre daha önceliklidir.

Kalite konusunda öncülüğü bulunan birkaç uzman görüşüne yer verilmiştir (Şişman ve Turan, 2002:28-29).

William Edwards DEMİNG

1900'da Amerika Birleşik Devletleri'nde doğmuştur. Araştırmaları Japon işletmelerdeki istatistikler ve yönetim kuramları üzerinedir. 1950'li yıllarda Japonlara kalite kontrolün istatistiki boyutları konularında konferans ve eğitimler düzenlemiştir. O tarihlerden itibaren Japonya'da *Deming Kalite Ödülü* adı altında ödül verilmektedir. Deming aynı zamanda üçüncü dalga endüstri devriminin kurucularının başında yer alır.

Deming ABD'deki yönetim uygulamaları ile ilgili bir takım eleştiriler sunmuştur. ABD'de yönetime katılımın önemli bulunmadığına dikkat çekmiş ve yöneticilerin, kurumlardaki yönetici uygulamalarındaki hatalarının ve hatalı üretimlerdeki paylarının çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda TKY'nın uygulanabilmesinde temel sorumlulukların öncelikle üst yöneticilerde olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple Deming örgütlerdeki temel sorunların, genelde kötü yönetimden kaynaklandığını belirtmiştir. Hatasız ürünlerin üretilebilmesi için öncelikle çalışanlara yönelik motivasyon arttırıcı uygulamalar yapılmasına ihtiyaç duyulur (Şişman ve Turan, 2002:30).

Deming, daha ziyade kaliteli ve nitelikli ürün ve hizmetlere vurgu yapmış ve ürün ve hizmetlerdeki bu özelliklerin ölçülmesi için kesinlikle istatistiki ispatların ortaya çıkarılması gerektiğine de dikkat çekmiştir (Aktan, 2000). Deming'in eğitime uygulanan 14 ilkesi dikkate alındığında

1-Öğrencilere onları geleceğe hazırlamak için potansiyellerinin tamamen geliştirilmesini sağlayacak zevkli bir eğitim ortamı vermek yolu ile eğitimin sürekli değiştirilmesi yönünde bir amaç sürekliliği yaratmak

2-Eğitimde en iyi yolun kalite ve mükemmelliği sonu olmayan hedefler oldukları düşüncesiyle yeni bir felsefe benimsemek

3-Amaç kalitenin kontrol edilmesi olmamalı, amaç süreçlerin verimli geçmesi, ürünlerin ortaya konulması olarak benimsenmeli düşüncesi ile eğitim ve öğretimde karşılaştırmalı ve yarışmalı sınavlardan vazgeçmek

4-Okula yeni gelen öğrencinin, eğitim malzemesi vb. girdilerin kalitelerinin devamlı yüksek tutulabilmesi için girdileri sağlayan kaynaklarla (tedarikçi) beraber çalışmak (kaliteyi girdilerde ifade etmek ve satın almak)

5-Eğitim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştirmek (teknolojik gelişmelerin takibi , öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinin doğru şekilde keşfedilip öğrencileri sürekli iyiye götürmek için güncel uygulamaların eğitim kurumlarında yayılımını sağlamak)

6-Okul ve kurumlarda hizmet içi eğitimlerin arttırılarak öğretmenlerin iş süreçlerinin iyileştirmesini sağlamak ve öğretmenlerin güncelleşmesini sağlayacak planlamalar yapmak

7-Kaliteyi ön planda tutan liderliği kurumsallaştırarak kurumdaki bütün herkesin işini kolaylaştırmayı, gelişimlerini sağlamayı amaç edinmek

8-Eğitim Kurumundaki iletişimin iyileştirilmesi için kurumda olası korku ve çekinmeleri bertaraf ederek herkesin verimli çalışması için ortam yaratmak, eğitimde değişimin amacı olan; eğitimcilere kendi düşüncelerini, daha önemlisi, eğitime ilişkin iyileştirme önerilerini herhangi bir sansür ya da cezalandırma söz konusu olmadan özgürce ifade edecekleri ortam sağlamak

9-Eğitim kurumlarında birimler arasındaki duvarları (organizasyonel engelleri) kaldırmak, okul sistemindeki bütün unsurlar arasındaki işbirliğini arttırarak bu şekilde kalite önündeki engelleri de ortadan kaldırmak

10-Eğitimci ve öğrencilerden beklenen kalite ile ilgili slogan ve teşviklerin bir kenara bırakılarak daha iyi eğitim verilmesi için ya da araştırmaların ve planlamaların yapılması için kaynakları sağlamak

11-Sayılara ve sayısal amaçlara dayalı yönetimden vazgeçip denetimciler üzerindeki sorumluluğun yayılmasını sağlamak, rakamlara dayalı olmaktan kurtarılmış bir ortam yaratmak

12-Eğitim kurumlarında kotaların yok edilmesi ve bu şekilde öğrenci ve öğretmenlerin başardığı işlerle kendileriyle gurur duyamamalarına sebep olan engelleri ortadan kaldırmak

13-Kuruluşta çalışan herkes için güçlü bir sürekli eğitim ve kendini geliştirme programı yaratmak ve eğitimcilerin düşünceyi, kişisel gelişmeyi harekete geçirecek her türlü eğitimin yararlı olduğunu bilerek hareket etmelerini sağlamak

14-Değişimi başarmak üzere gereğini yapmak ve bu çabaya okulda görevli herkesin katılımını sağlayacak bir yönetim yapısı ve kurum kültürü oluşturmak (Ensari, 1999:33-56).

Joseph Moses JURAN

1904 yılında Romanya'da doğup 1910'larda ABD'ye göç ederek elektrik mühendisi olmuş ve hukuk eğitimini de tamamlamıştır. Meşhur Western Elektrik Şirketi'nde kontrol baş denetçiliği yapmıştır. New York'da üniversitelerde görev almıştır. Deming gibi o da Japonların ekonomik başarılarında önemli yer tutar.

Juran'a göre TKY'nin amacı kullanıma uygunluktur. 1950'lerde Japonya'da kalite yönetimi üzerine dersler vermiş ve kalite konusunda çeşitli eserler bırakmıştır. 1979 yılında da ismini taşıyan bir enstitü kurmuş ve burda kalite eğitimi seminerleri vermiştir. Kalitenin iki türlü olduğunu yazmıştır. İlki, beklenti ve özel talepleri karşılayacak nitelikte olan ürünün, diğeriyse kullanıma uygun nitelikte olan ürünün kalitesini ifade etmektedir.

Dolayısıyla hem bireysel beklentilerin karşılanması hem de kullanıma uygunluk olmak üründeki kalitenin iki boyutuna dikkat çekmiştir (Doğan, 2002).

Juran'ın Kalite iyileştirmeye yönelik geliştirmiş olduğu basamaklar (Şimşek, 2007:67-68) aşağıdaki gibi özetlenir:

1. İyileştirme için fırsat ve ihtiyaçların farkında olunmasını sağlamak,
2. İyileştirme için amaçlar belirlemek,
3. Amaçlara ulaşmak için örgütlenmek (kalite kurulunun oluşturulması, sorunların belirlenmesi, projelerin seçilmesi, takımların oluşturulması, takım liderlerinin belirlenmesi),
4. Çalışanların eğitilmesi,
5. Projelerin uygulanması ve sorunların çözümlenmesi,
6. İlerlemelerin raporlaştırılması,
7. Başarının tanınması ve bilinmesi,
8. Sonuçların paylaşılması,
9. Sonuçların muhafaza edilmesi,
10. Yıllık iyileştirme çalışmalarının, sistemin ve sürecin bir parçası haline getirilmesi.

Philiph B. CROSBY

Crosby ismi ilk olarak 1960'larda Martin Şirketi'nde kalite denetleme sorumluluğu yaparken ortaya çıkarmış olduğu "sıfır hata" kavramı ile duyulmuştur. 1965 senesinde ITT şirketinin çoğu ülkede bulunan 200 kadar üretimhanesinde kalite kontrol yöneticiliği görevini üstlenmiştir. 1979 yılında bu şirket ile ilişiğini keserek kendi ismiyle bir danışmanlık şirketi kurup bu konuda kitaplar yazmıştır. Crosby'nin "Kalite Bedavadır" isimli eseri milyonlar tarafından okunmuştur (Şişman ve Turan, 2002:34).

Crosby'e göre kalite koşullara uygunluktur. Japon sanayi ölçünlerine göre kalite ürünü yada hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.

Konuya Crosby Modeli açısından yaklaşıldığında, eğitimde şu strateji izlenmelidir: Yalnızca öğrencilerin sınav sonuçlarına değil, öğretim sisteminin kalitesine de bakmak gerkemektedir (Doğan, 2002).

William E. CONWAY

Conway, Deming'in yakın arkadaşıdır, Nashua Şirketi'nin başkanlığını yapmıştır. Şirketinde kalite iyileştirmeleri için Deming'i davet etmiş kalite konusunda üç yıl boyunca seminerler verilmesini sağlamıştır. 1983'te şirketten ayrılmış kendi adıyla kalite konusunda danışma ve eğitmenlik görevini gerçekleştirebilecek bir şirket kurmuştur. Deming'e yakınlığı sebebiyle kalite konusunda geliştirdiği yaklaşımına, "Deming Yöntemi" denmesine karşın bazı taraflarıyla ayrılıkları vardır. Conway, kalite yönetimine açık bir bakış açısıyla bakmıştır. Conway'ın düşüncesiyle kalite yönetiminin boyutları şu şekildedir: Geliştirmelerin, üretimlerin, yönetimlerin ve müşterilerin istediği özellikte uygun fiyatlı ürün ve hizmetlerin onlara verilmesidir.

Conway, kalitenin iyileştirilebilmesinden çok kurumun en iyi ve doğru şekilde nasıl şekillenebileceği üzerinde durmuştur. Kalite için farklı bir yöneticilik anlayışı ve sistemi oluşturulması gerektiğini savunmuştur (Şişman ve Turan, 2002:36-37).

Armand Vallin FİENGENBAUM

1920'de doğup, 25 yıldan fazla General Elektrik Firması'nda çalışmış, 1957'de doktorasını tamamlamış, çeşitli şirketlerde çalışmış sonrasında kendine ait Genel Sistemler adlı şirketi kurmuştur. Fiengenbaum, bir kalite kontrol uzmanı olarak geleneksel kalite iyileştirme araçları olan istatistik, motivasyon ve eğitimi bir süre kullanmış olmasına rağmen, bunların etkili yöntemler olmadığını düşünüp kalitenin, bireysel ve gruba dayalı teknik ve araçlarla geliştirilemeyeceğini kabul etmiş, konuya daha bütüncül bir biçimde yaklaşmayı amaçlamıştır (Taşçı, D., Çabuk, S. N., 2013).

Fiengenbaum'un (1991) üzerinde durduğu temel kavramsa toplam kalite kontrol kavramıdır. Kalitenin, sadece belli bir gruba özgü olmadığını, herkesin işi olduğunu kabul etmiştir. Kalitenin, bir malın ya da hizmetin alıcısının ne istediği olduğunu söylemiştir (Şişman ve Turan, 2002:38-39).

Feigenbaum'a göre kullanılmakta olan ürün ya da hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verilmesini sağlayan pazarlanabilir üretimler toplamıdır (Doğan, 2002).

2.2 KALİTE İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR

Kalite ile ilgili bazı kavramların kısa tanımları ve açıklamaları altta yapılmıştır.

2.2.1 Kalite Kavramı ve Tanımı

Kalite, sözlük anlamında bir şeyin ne olduğunu, yani mahiyetini ifade eden bir sözcük olup, doğa (tabiat, fıtrat), karakter, tür, özellik, nitelik, kullanıma uygunluk, iyilik ve yararlılık derecesi gibi anlamlara gelmektedir. Kalite kavramı, esas itibariyle Türkçe olmayıp İngilizce'den dilimize geçmiştir (Şale, 2001).

Kaliteyle ilgili nitelendirmelerin tümü insanın kalitesine bağlıdır. Yani insanın kalitesini yükseltmeden, kaliteli insan yetiştirmeden insan yaşamında ve

ilişkilerinde, üretimde ve tüketimde kalite kavramından söz edebilmek pek mümkün olmayacaktır. Kısacası kalitenin merkezinde insan vardır (Şimşek M.Ş, 2002).

Kalite kavramı zamanla farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örgüt ve kurum açısından yaklaşıldığında girdi, üretim süreci, ürünler ve alıcı merkezli kalite betimlemeleri yapılabilir. Geçmişte daha çok belirli kalıplara uygun olma olarak tanımlanabilen kalite, şimdiki zamanlarda müşterinin beklenti ve isteklerine uygunluk olarak tanımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda hizmet veren ya da üretim yapan örgütlere yönelik yapılmış kalite tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Kalite Öncülerinin Kalite Tanımları

Kalite, ürünün topluma ulaştırılma sürecinde en az kayba uğramasıdır.(Tagucci)
Kalite, pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirebilirlik derecesidir.(Deming)
Kalite özünde örgütü yönetmenin bir yoludur.(Feigenbaum)
Kalite, hatayla birlikte yaşama değil; hatayı düzeltme ve önlemedir. (Hoshin)
Kalite, ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (Crosby, 1979)
Kalite, ürünün kullanımına uygunluğudur. (Juran, 1988)
Kalite, hizmet veya ürünün tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir. (EFQM)

Kaynak: Bolat, 2000: 22.

Yukarıdaki tanımların incelenmesi durumunda, örgütler açısından yaygın olan tanıma göre, kalite üretilen hizmet ya da malın özelliklerinin toplamı olup bunun temel belirleyicisi ise müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma durumudur. Kısaca kalite, müşteri merkezli açıdan müşteri beklentisine uygun olma, müşteri ihtiyaç ve doyumunun karşılanması olarak tanımlanabilir. Bu durumda örgüt açısından kalitenin temel belirleyicileri, müşteriler olmaktadır.

Kalite konusuna eğitim kurumları açısından bakıldığında, müşteri kitlesi geniştir ve beklentiler de o kadar farklıdır. Öğrenciler, veliler, iş dünyası, siyasi otorite eğitim ile ilgili farklı beklentilerde olabilirler. Eğitimin amaçlarının çok çeşitli olma durumu ,bu amaçların farklı değerler ile yüklü olması, bunların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi kısmında bir güçlük oluşturabilmektedir.

Eğitime bir meslek kazandırma işi olarak bakanlar, karakter biçimlendirme ortamı olarak bakanlar veya siyasi sistemlerin öngörmüş olduğu özelliklere sahip vatandaşlar yetiştirme işi olarak bakanlar olabilir.

Eğitimin sonuçlarını bireysel ve kurumsal; ulusal ve uluslar arası;kısa ve uzun vadeli; sosyal, siyasi, ekonomik, kültürel ve benzeri çeşitli açılardan değerlendirmek mümkündür. Giderek günümüz dünyasında eğitimin evrensellik boyutu da önem kazanmıştır. Küreselleşen dünyada uluslar arasında karşılıklı bağımlılıklara ve ortaklık oluşturma yolundaki çalışmalara bağlı olarak eğitimin bir dünya vatandaşı yetiştirme amacı da ön plana çıkmıştır.

2.2.2 Kalite Yönetimi

Örgüt yönetimlerinin kalite politikalarını belirlemeleri ve örgütlerini bu çerçevede yönetmeleridir. Bu proses, stratejik planlama, kaynakların bulunması, kalite planlamaları, kaliteye yönelik uygulama gibi alt süreçlerden oluşur. Kalite kendiliğinden oluşabilecek nitelikte değildir. Öngörülmüş hedeflerin ve amaçların önceden belirlenmesi, gerekli kaynak sağlamanın planlanması gibi ardışık bir takım faaliyetlerin yürütülmesini gerekli kılar (Erdoğan, 2015).

Eğitim açısından bakıldığında bir kurumda kalite yönetimi söz konusu olduğunda kurumun ve eğitimin amaç, misyonun ve vizyonunun belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması uzun vadeli stratejik planların yapılması, uygulanması, değerlendirilmesi, geliştirilmesi gibi süreçleri kapsamaktadır.
Başka bir ifade ile kurum yönetim süreçlerinin toplam kalite yönetiminin temel kavramlarını kapsamış bir biçimde uygulanmasını ifade eder.

2.2.3 Kalite Politikası

Kurumlarda kalite iyileştirmeyi amaçlamış, önceden oluşturulmuş bir kalite çalışması ve stratejisinin olması gerekir. Kalite politikaları, geleceğe yönelik olmalı ve kurumun neyi nasıl yapması ile ilgili temel varsayımları içermelidir.

Eğitim kurumlarındaki kalite politikaları, yerel-bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutlarda eğitim için daha önceden belirlenmiş olan politikaların bir

parçasını oluşturur. Kurum politikaları önemlidir.Çünkü gelecekte inşa edilmek istenen toplum ve dünyanın kurulup sürdürülmesine dayanak teşkil eden temel ilkeleri ifade eder. Bu politikalar, onların temelini oluşturan kavramlar, bunlara yüklenen anlamlar, gerçekleştirilmesi öngörülen değerlere göre biçimlenmelidir. Politikaları uygulayacak insanların kafasında ortak anlamlara dayalı bir dünya ve gelecek resmi oluşturmadan oluşturulacak politikaların şansı yoktur. Politikalar oluşturulurken, müzakereler yapılmalıdır (Şişman ve Turan, 2002).

2.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.3.1 Toplam Kalite Yönetimi

TKY organizasyonun iç ve dış müşterilerinde tatmin yaratmak için süreçlerde iyileştirilme yapılması, tüm çalışanların süreçlere katılımlarının sağlanmasıyla örgütteki kalite ve seriliği arttırarak ürün maliyetini en aza indirebilmek için yapılan faaliyetler bütünüdür (Halis, 2000:83).

Başlangıçta kalite, kalite kontrol, toplam kalite kontrol, kalite güvencesi gibi kavramlaştırmalarla gündeme gelen kalite konusu, geniş olarak 1990'lı yılların başından itibaren yaygın bir biçimde TKY kavramı içinde ele alınmaktadır. Toplam kalite yönetimi ifadesi üç sözcükten oluşur. Bu ifadeler ilk etapta kişilerde bir fikir ve düşünce oluşturmayabilir. Bu ifadeleri açıklamak gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2002:46-47).

Geçmiş dönemlerde kalite ve yönetim alanlarında bir takım yaklaşımlar ve örnekler ortaya konulmuştur. TKY başlığı altında ele alınan konuların bir kısmı aslı itibari ile çok yeni değildir. Geçmiş zamanda farklı yöneticilik anlayışlarının da üzerinde durduğu konulardandır. Bunlar, bir anlamda TKY adı çatısı altında daha fazla sistemli ve aşamalı bir duruma getirilmiştir. Bu kavramlaştırma, 1990'lı yıllardan başlayarak kullanılmaya başlanmış ve çağdaş yönetim şekli fikrinde hayat bulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimindeki üç önemli noktadan birisi toplam (total) kelimesidir. Bunu Türkçe'ye “topyekün” ve “bütün” olarak aktarmak doğru olacaktır. Toplam kelimesi, bir hizmet ya da ürünün üretiminde rol almış herkesin

sürece beraber dahil olması, bütünlük göstermesi anlamına gelir. Kalite, üretimdeki mal ya da hizmetin daha önceden bulunmuş amaç ve normlara uygun olmasını, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasını ifade eder. Yönetim sözcüğüyse yukarıdaki örnekleri de içinde barındıran ve ; üretilmesi planlanan hizmet ve ürünlerin daha uygun yönetme ve liderlik yaklaşımları rehberliği ile üretilmesi anlamına gelir.. Anlaşılacağı üzere TKY'de vurgulanmak istenen temel öğe yönetimdir. Gerek grubun birleşmesinde, gerekse nitelikli hizmet ve ürünlerin sunulmasında liderlik ve yönetimin önemi bir yeri vardır. Yani, iyi bir yönetim ve liderlik sergilenmeden öngörülen kalitenin gerçekleştirilmesi de mümkün değildir (Yatkın, 2014).

Toplam kalite yönetimi, öncelikle endüstri sektöründe gündeme oturmuştur. Temel amaç rekabetçi ortamlarda piyasada söz sahibi olmak amacıyla düşük maliyetli ve yüksel nitelikli ürünler pazara sunmaktır. Bu sebeple bu yaklaşım diğer sektörlere uyarlanırken ve uygulanırken bazı problemlerle karşılaşılabilinir. TKY'nin sihirli olmadığı gibi başarı için yegane yöntem olmadığı da bilinmelidir. TKY, Batıdaki yönetim düşüncesinden gelmesine rağmen, en iyi Japonya'da uygulanmıştır (Akal, 1995).

İshikawa'ya göreyse TKY en ekonomik en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak üretmek ve satış sonrası hizmetler vermektir (Gencel, 2001: 168-169).

TKY konusu, sadece örgütlerde değil bazı insanlar tarafından da yaşam felsefesi olarak kabul görmüştür. Bu sebeple bu felsefe, sadece kurum ve kuruluşlarla sınırlı kalmamış, yaşamın tüm alanlarında insan hayatının standartlarını yükseltmeyi, daha konforlu ve rantabl bir hayat sürmeyi ve bunun sonucunda bireysel ya da toplum kesimi olarak daha pozitif ve olumlu olmayı ifade eder (Ersun,1997).

2.3.2 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam kalite yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin kuruluş içinde kuruluşun bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün bütün bölümlerinin ve en üst

düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili amaçları şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Efil, 1998:39):

Savurganlığı önleme
Verimliliği artırma
Kaliteyi artırma
Maliyetleri düşürme
İşlem zamanlarını kısaltma
Sürekli iyileştirme ve gelişme

Toplam kalite yönetiminin nihai olarak görülen hedefi, herkesin yaptığı işi sürekli iyileştirmeye çalıştığı, ürettiği mal ve hizmetleri kullananları mutlu etmeyi amaçladığı, performansların evrensel ölçütlerin neticesine göre değerlendirildiği, sürekli öğrenmeyi ve başarmayı amaç edinen bir topluluk yaratmaktır (Akdağ, 2005).

2.3.3 Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

TKY bütüncül kuram uygulama birlikteliği gösteren niteliklere ve geniş özelliklere sahiptir. Geniş ve karmaşık bir yapı gösteren toplam kalite yönetiminin ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Erkılıç, 2007). Bunlar; müşteri odaklılık, işlevsel liderlik, süreç yaklaşımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, verilerle yönetim, çalışanların katılımı, işbirliği, kurumsal sosyal sorumluluk, sürekli iyileştirme, karşılıklı fayda, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli işlevsel eğitim ve insan kaynakları yönetimidir.

2.3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Uygulanması ile İlgili Önemli Konular

2000 yılında “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü” Konulu 9. Kalite Kongresini gerçekleştiren Kalite Derneği (KalDer), 1998 yılında “Yaşamın Her Alanında Kalite İçin Toplam Kalite Seferberliği" başlatmıştı. Bu girişime ilk destek, 25 Kasım 1999 tarihinde “Iyi Niyet Bildirgesi”ni imzalayan Milli Eğitim Bakanlığı'

ndan gelmiştir. Bakanlık merkez örgütü tüm birimlerinde TKY'yi başlatmıştır. Yaşamın her alanında kalite gereksinimi gün geçtikçe kendini daha çok hissettirmektedir (Aksu, 2002).

İşletmelerde kullanılan TKY'deki "toplam" kavramına ulus sanayi, işletme ve toplum dahildir. Eğitimde kullanılan TKY'de toplam kavramına ise eğitim yöneticisi, eğitim iş görenleri öğrenciler, veliler, araç-gereç bilgi ve okul girmektedir. Sistem içerisinde eğitim girdileri toplam kavramını oluşturmaktadır.

Yönetim, insan ve maddi kaynaklarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmede etkili ve verimli olarak kullanan bir bilimdir. Kalite ise sürekli iyileştirme çalışmaları, takım çalışması, iş görenlerin katılımı, sistem yaklaşımı ve istatistikler süreç eğitimini kapsayan bir yaklaşımdır. Bu anlamda her ikisi arasında benzerlikler çoktur her ikisi de araştırmayı yeni bilgiler elde etme bilgileri uygulamayı yeni yöntemlerle eğitim yapmayı önemli bulmaktadır. TKY'de kaliteyi sağlamak ve artırmak için sistemin tamamı değerlendirilir ve bu, sorunlara yaklaşımda olumlu sonuçlar verir (Doğan, 2002).

TKY'de takım ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımlar benimsemiş, belli bir iş ya da sürecin belli bir kısmından sorumlu olan gerekli bilgi ve becerileri ile donatılmış iş görenlerden oluşmaktadır. Takım çalışması sırasında iş görenlerin ödüllendirilmesi ve çalışma isteği uyandırmak için bireylerin güdülenmesi söz konusudur.

TKY'de müşteri işlerinin bir diğer amacı ise hizmetin ya da üretimin zamanında, istenilen kalitede, istenen özelliklerde, uygun zamanda müşteri akışının sağlanmasıdır

TKY'de takım çalışması gönüllü ve yeteneklilerden oluşmalıdır. Çünkü bilgili, deneyimli işgörenler bir araya gelebilir. Böylece birden çok yaklaşım ve değişik düşünceler üretilebilir. İşgörenlere karar alma, kararı uygulama ve karara saygı duyma gibi sorumluluklar verilebilir. Esasen TKY kendi kendini üç temel düşünce ile tanımlamaktadır. Kalite, kurumda iş edimini artırma, kendi kendini yönetme (Doğan, 2002).

Eğitim liderleri eğitim örgütlerinden sorumlu olan bireylerdir ve örgütün çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Eğitim liderinde olması gereken özellikler şunlardır:

* Eğitim lideri okulların sahip olduğu değerlere göre işgörenler ile öğrencilerin dış çevre etkileşimini sağlamalı,
* Eğitim lideri katılımcı yönetime ağırlık vermeli,
* Yapılan her iş ve üretimin öğrencilerin yararına olduğunu çevreye kabul ettirmeli,
* Eğitim lideri yeniliklere açık olmalı,
* İşgörenleri araştırmaya teşvik etmeli,
* Eğitim lideri öğretmen-öğrenci- veli üçgeninde aile ortamını yaratmalı,
* Eğitim lideri düzenli, tutkulu ve istekli çalışmalı,
* Eğitim lideri deneyimlerden yararlanmalı,
* Kurum içinde ve dışında gözlenen değişikliklere açık olmalıdır. Olumlu ya da olumsuz eleştirileri dikkate almalı, küçük başarıları planlamalıdır. Bireysel başarıları teşvik etmeli ve başarıları kutlamalıdır (Şişman ve Turan, 2002).

TKY çalışmalarının başarısını etkileyen etkenler vardır.
Bu etkenler:
* Yöneticilik alanında eğitimli, deneyimli ve yetenekli lider, süreçteki işlemleri doğru ve akıcı yapılmasını sağlamalıdır. Stratejik planlar hazırlamalı. Bu planları uygulamalıdır.
* Elde edilen verileri bilgiye dönüştürerek, bilgiyi planlayarak uygulamaya geçirmelidir.
* İşgörenlerin bilgisini ve görgüsünü artıracak eğitime yer vermelidir.
* Üretimde verimi ve kaliteyi artırmak için takım çalışmasına önem verilmelidir (Ensari, 1999)

Eğitim kurumlarında eğitim kalitesi ile ilgili etkinliklere daha sık yer verilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı ile işbirliği yapılarak öğretmenlerin teknolojiyi daha yakından tanımaları sağlanmalı, öğretmen ve yöneticiler için vizyon geliştirme ile ilgili seminer programları düzenlenmelidir.
Kararların alınması ve uygulanmasında öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin görüşleri sorulmalı ve karara katılmaları sağlanmalıdır.

Kurumlarda kaliteli eğitim ile ilgili amaçlar, standartlar, stratejik planlar ile evraklar yazılı doküman haline getirilmeli ve sonra okul panolarında ve web sitelerinde sergilenmelidir.

Öğretmenlerin eğitimde yenilikleri yakalaması ve bunları alanda uygulamaya çalışması kaliteli eğitimin temeli bakımından önemlidir. Öğretmenlerin lisansta eğitime devam etmeleri için gerekli olanaklar, ortamlar sağlanmalıdır. Öğretmenler lisansüstü eğitime teşvik edilmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi tarafından TKY'nin uygulanma aşamaları, karşılaşılan ya da karşılaşabilecek sorunlar konusunda yönetici öğretmen ve öğrencilerden oluşan komisyonlar kurarak ortak çalışmaların yapılması sağlanmalıdır (Doğan, 2002).

2.3.4.1 Liderlik

TKY konusunda ortaya konulan çoğu görüşün içinde en çok değinilen hususlardan birisi de liderlik kavramıdır. Kalite mevzusunda bir çok öncünün geliştirmesinde katkıda bulunduğu olgular içinde yöneticilik ve lider olmak en çok ağırlık verilen kavramlardandır. Çünkü uygun bir yönetme şekli ve yönetme yapısı ve yol gösterici lider kişiler olmadıkça kurumlarda kaliteli hizmet ve malların imal edilmesinden bahsetmek olası olamayacaktır. Liderlik ile yöneticilik arasındaki fark liderliğin rasyonel olmaktan ziyade duygusal yönü ön planda olan bir kavram olmasıdır. İnsanlarda etki bırakmayı, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yüreklendirmeyi, yön göstermeyi ve rehber olmayı içerir. Diğer taraftan geleceği görmeyi, örgütün geleceği için inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve paydaşları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içerir. Lider kurumun kalıcı başarısında çok önemli bir faktördür. Lider, kurum vizyonunun ortaya çıkmasında, kurumda kültür ve değerlerin vücut bulmasında eylem ve davranışlarıyla örnek olur. Bir kurumun TKY yönünden değerlendirilmesinde liderlik bakımından dikkate alınacak konular üç noktada toplanır. Birincisi, liderin örgüt başarısı için kurum değerleri ve kültürünü nasıl oluşturduğu örgüte nasıl yön verdiği ve vizyonu nasıl geliştirdiğidir. İkincisi, liderin kurum kültür ve vizyonunu uygulama yöntemidir. Son olarak, süreçlerin kontrolü ve değerlendirilmesidir (Şişman ve Turan, 2002).

2.3.4.2 Vizyon ve Misyon

Vizyon ve misyon sözcükleri İngilizce olmalarına rağmen Türkçe'de yaygın bir şekilde kullanılmaktadırlar. Vizyon geleceğe dair anlamlar yüklenerek tanımlanır. Vizyon kavramı birey, örgüt, kurum ve ulus açılarından tanımlanabilir. Bir kurum bakış açısıyla bakıldığında, o kurumun ileride bulunmak istediği pozisyonu ve kurumun ilerideki durumunu belirtir. Yalnız bu durum, hayal ürünü olmamalı ve katılımcıları o noktaya ulaşabilmek konusunda ikna etmeli, motive etmeli ve eyleme sevk etmelidir. Vizyon, mevcuttaki fırsatları, bütün haliyle belirlenen hedeflere ulaşmak için değerlendirmeyi ve bunların kullanımını amaçlar. Ulaşılması istenen durumları net olmayan ve herkesimden kabul görmeyen bir vizyonu olan kuruluşlar durağan hale gelir, dinamikliğini kaybeder, sonrasında yok olur.

Misyon, bir kuruluşun gerçekleştirmeyi amaçladığı esas görevidir. Kuruluşun varoluş nedenidir. Vizyon ve misyon birliktedir ve ikisi de örgütün amaçlari ile ilgilidir. Mesela bir posta şirketindeki misyon sorumlu olduğu kesimin iletişim ile ilgili tüm işlemlerini yapmak olmalıdır. Bir eğitim kurumunun temel misyonuysa, öğrencilerdeki potansiyelleri ortaya çıkarıp, onlara özgür oldukları bir ortam yaratmak, onların gelişimine katkıda bulunmak ve öğrenmeyi kendi başınayken de gerçekleştiren öğrenciler yetiştirmek olabilmektedir (Şişman ve Turan, 2002).

Uzağı bir teleskoptan bakar gibi görmek ve planlamak gerekir. İşte stratejik planlama ile yapılmak istenilenler gerçekte bundan ibarettir. Vizyon aslında, teleskopun bize gösterdiği ya da bizim teleskopla görmeyi düşlediğimiz manzaradan başka bir şey değildir (Aksu, 2002).

Boston Danışma Grubuna göre vizyon, "somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz denli yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak denli uzaktır."

Redhouse sözlüğünde vizyon, "görüş, görme kuvveti, önsezi, hayal, imgelem vb. " ifadeleriyle tanımlanmıştır. Görüş gücü, öngörü, öngörüş, uzgörü gibi farklı kullanımlar ortaya çıkmışsa da, yaygın olarak vizyon sözcüğünün yeğlendiği görülmektedir.

Vizyon çoğu kez amaç ile karıştırılır. Amaç, bir yönelişe, bir genel başlığa benzerken; vizyon, belirli bir yön, arzu edilen bir geleceğin resmidir. Amaç soyut

iken, vizyon somuttur. Amaç insanın yeteneğini, gökleri keşfedecek şekilde geliştirmektir. Amaç, olabileceğinin en iyisi olmak ya da yetkinlik iken; vizyon, 1960'ların sonunda aydaki insandır. Vizyon rekabetle de karıştırılır. Rekabet, vizyonu ayarlamanın, düzey belirlemenin yararlı bir yolu olabilir. Oysaki, vizyon göreli değil, mutlaktır.

Japonlar vizyonun önemini “Eğer bir kopma yoksa, bir insanın vizyonu ile eylemi arasına bir saç kılı bile giremez.” sözleriyle dile getirirler (Senge,1998).

Modern Türkiye Cumhuriyeti, kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün aşağıda örnekleri verilen vizyonu ile gerçekleşmiştir:

"Ulusumuz geçmişinden değil, artık geleceğinden sorumludur."

"Ufuklara değin görüyoruz. Onun ötesini görmeye çalışacağız."

"Ancak kendinden sonrakileri düşünebilenler, uluslarını yaşamak ve ilerlemek olanağına eriştirebilirler."

" Benimle beraber yola çıkanlar, kendi görüş ufuklarının sonuna erince birer birer beni bıraktılar" (Baykal, 2000).

2.3.4.3 Amaçlar

Amaçlar, kurumun temel vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirme amacıyla ortaya çıkarılmış ara hedefler bütünüdür. Kurumların açık yada gizli amaçları olabilir. Açık amaç, paydaşların hepsinin bildiği, yazılı olarak da ulaşılabilen yer ve liderler ve yürütücüler tarafından kabul görmüş amaçtır. Bu sebeple çalışanların tümünden daha önceden belirlenmiş bu amaçlara ulaşmak için bedenlerini, zihinlerini ve gönüllerini ortaya koymaları beklenir.

Amaçlar ile ilgili önemli olan nokta belirlenmiş amaçların katılımcılar tarafından benimsenmiş olması ve paylaşılma durumudur. Kuruluşlarda çoğu zaman çalışanlar, başkaları tarafından oluşturulmuş amaçları izleyen ve gerçekleştiren unsurlar olarak düşünülmektedirler. Bu sebeple çoğu zaman amaçlar üzerinde müdahale edecek pozisyonda olmamaktadırlar. Toplam kalite yönetiminde amaçların, personelin de dahil olmasıyla birlikte ortaya çıkarılması, isteklerin üzerinde çalışılması, tekrardan yorumlamalar yapılması ve yeni hedefler üzerinde durulması gerekir.

Başka kişiler tarafından ortaya çıkarılmış amaçları izlemek, çalışanların sisteme entegre olamamasına neden olabilmektedir (Şişman ve Turan, 2002).

2.3.4.4 İletişim

Geleneksel tanımla düşüncelerin, görüşlerin ve duyguların kodlanmış hale getirilerek belli araçlar yardımıyla bireyler arasında aktarılması sürecidir. Bu süreç sonunda iletinin alıcılar tarafından doğru haliyle alınması, iletilen anlamların paylaşılması ve geribildirimlerde bulunulması beklenir (Kaya, 2018).

2.3.4.5 Kalite Kültürü

Kültür, hayatımızda önemli yer tutar ancak tanımlanması da bir o kadar zordur. Bu kavram birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu olgu kuruluşların da gündemindedir ve TKY bakımından da sıklıkla vurgu yapılan bir kavramdır. Kültürler, insanlara gore biçimlenir. Bilişsel açıdan yaklaşıldığında, kültür, bir insan gurubuyla ilgili olarak ortak paylaşımların zihnen ve fikren yapıyı ve söz konusu yapının ortak anlamlara göre programlanmasını ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2002).

Örgüt ve yönetim uygulamaları üzerinde kültürlerin etkileri ve kurum kültürü, son yıllarda araştırmacıların üzerinde en çok durduğu konular arasındadır. Bu sebeple toplam kalite yönetiminin mutfağında bulunan kültürel özellikler ve faktörler kavranmadan ve gereken kültürel olgunluk oluşmadan bu düşüncenin uygulanması mümkün değildir. Rekabeti ve bireyi esas alan bir kültürde, kişiler arası ya da yöneticiler ve çalışanlar arasındaki temasın sağlıklı olmadığı kültürlerde ve çalışanların kararlara katılımlarının gözlemlenemediği topluluklarda TKY uygulamaları da başarılı olamayacaktır (Şişman ve Turan, 2002).

2.3.4.6 Müşteri

Üretilen ürünlerin veya hizmetlerin alıcılarına veya tüketicilerine müşteri denir. Bu kavram, Toplam Kalite Yönetimi'nin anahtar kavramlardandır. Dolayısıyla,

kalite tanımları müşteri kavramı dikkate alınarak yapılır. Kalite tanımlarından birine göre kalite; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu sebeple bir hizmet veya ürünün belirleyicisi müşteridir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde 'de müşteriler, iç ve dış müşterilerdir. Kuruma göre bir hizmet veya ürünü tüm süreçlerinde bulunan çalışanlar birbirinin müşterisi olarak tanımlanır. Bu sebeple süreçlerde görevi olan çalışanlar veya birimler, kendisinden sonraki süreçlerde bulunanların beklenti ve isteklerine dikkat ederek işlem yapmak durumundadırlar. Dış müşteriler ise, örgütün üretmiş olduğu hizmet ve ürünleri alan, kullanıp, tüketen bireyler, topluluklar olarak tanımlanır (Aksu, 2002).

2.3.4.7 Eğitimde TKY

Toplam kalite yönetimi ile yönetilen kurumu, hiçbir iç çatışma ve rekabet söz konusu olmadan, yalnızca dış müşterilerini tatmin etme hedefi ile özgün bir takım halinde çalışabilir duruma getirmek toplam kalite yönetiminin amaçlarından birisidir.

Bir okulun ana müşterisi öğrenciler ve öğrencinin ailesidir. Aileler ve veliler aynı zamanda okulun tedarikçileridirler. Veliler, çocuklarına ilk sorumluluk, anlayış ve sevecenlik derslerini vermeleri, onların doğum öncesi ve sonrası fiziksel ve zihinsel sağlıkları, gerekli fizyolojik ve psikolojik beslenmelerini sağlamaları nedeniyle de tedarikçi sayılırlar. Okul yönetimi bu çocukların potansiyellerini, okuldaki öğrenme sürecinden en fazla yarar sağlamak üzere optimize edebilmek için tedarikçileriyle birlikte çalışırlar. Diğer taraftan öğrenciler, okulların yalnızca birinci derece müşterisi değildirler, aynı zamanda öğretmenleri gibi, çalışan olarak da sayılabilirler. Öğrenciler kendi becerilerini, ilgi alanlarını ve kişiliklerini sürekli iyileştirebilirler. Yüksek notlar veya benzeri kısa dönemli semboller yerine uzun süreli, temelli sürekli iyileştirme çalışmalarına yönlenmelidirler. Öğretmenler ile öğrencilerin oluşturmuş olduğu ekipler; insan kaynaklarının en yüksek seviyede kullanıldığı, süreçlerden dolayı ortaya çıkan sorunların egale edildiği, okuldaki herkesin beraber çalışabilmeleri sebebiyle gurur ve sevinç duyduğu bir ortam yaratır. Öğretmenler de birbirlerinin hem müşterisi hem de tedarikçileridir. Okul idaresinin göreviyse okulun iç ve dış müşteri gruplarına ve liderlerine öğrenen kurum yaratılabilmesi için yetki veren uygulamalar sağlamasıdır. Okul yöneticileri, müşteri

pozisyonundaki her kesimden her konuyu önyargısız, açıkça ve dürüstlükle gündeme getirmelerini bekler. Okulun TKY ilkeleri konusunda eğitilmiş yönetim kurulu üyeleri ile yöneticileri; süreçlerini iyileştirmek çalışmalarında, okulun öğretmenlerini, idari çalışanlarını, velilerini , iş çevrelerini ve toplumu takımlarını üyesi olarak kabul ederler. Yerel yönetimler de okullardaki uygulamaları destekleyen tedarikçi gruplardandır. Sekreterya görevinde olanlar, şoförler, temizlik çalışanları, büro görevlileri de sistemin birer öğesi olduklarından hem birbirlerinin hem de diğer öğretmen, öğrenci, yönetici ve paydaşların tedarikçisi ve de müşterileridirler (Ensari, 1999).

2.3.4.8 Katılım ve Takım Çalışması

Katılım, yönetim biliminde üzerinde yoğunlaşılması gereken kavramların başında gelir. Katılım, çalışanların örgüt ve liderlerle ortak paydada buluşmalarını, kurumsal ve yönetimsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk almalarını ifade etmektedir. Katılımla paylaşım da sağlanır. Toplam kalite yönetiminde üzerinde durulan kavramlardan birisi de takımla veya ekipçe çalışmadır. Katılımsız ekip ruhu oluşturulamaz. Katılım ve ekip çalımaları modern yönetim tartışmalarının merkezinde yer alır. Bunun karşıtı bir durum, bireysel kararlar almayı, diğerlerinin verilmiş bu kararlara uymasını, bireysel başarı ve rekabetin tercih edilmesini ifade eder. Katılım, takım ruhu ve birlikte çalışmanın olmadığı işletme ve kurumların başarılı olması mümkün değildir. Özellikle kamu kuruluşlarının özel sektörün ve toplumun gerisinde kalmasının başlıca nedeni söz konusu uygulama ve düşüncelerin bu kısım ve yöneticileri tarafından kabul edilmemiş olmasıdır. Katılımın olmadığı kurumlar saydamlığını kaybetmekte, çalışma enerjisini yitirmekte ve verimsiz bir şekilde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Şişman ve Turan, 2002).

Konuya okullar bakımından yaklaşıldığında, modern okul yönetimi tartışmalarında öne gelen bir konu, öğrenci, öğretmen, veli ve en önemlisi toplumun okuldaki süreçlere katılmasıdır. Benzer durum sınıf yönetimi için de geçerlidir. Bunun yanında üzerinde durulan diğer bir kavram da okul haricindeki.çevrenin okula olan faydasıdır. Bu desteği kaybetmiş okul ve eğitim sisteminin yönetimde ve

eğitimde başarılı olması, toplam kalite yönetiminin basamaklarını eğitimde uygulaması mümkün değildir.

2.3.4.9 Çalışanları Güçlendirme ve Yetkilendirme

Yönetim kavramlarından biri olan güçlendirme, eğitim, takım çalışması, paylaşım ve yardımla çalışanların karar verebilme hakkını arttırma ve onların kendilerini geliştirmesine izin verme olarak ifade edilebilir. Güçlenen çalışanlar motive olur,kendilerine güvenirler, inisiyatif kullanarak hareket etmek isterler, olayları kontrol altında tutmak isterler, kuruluşa fayda sağlayacak işler yaparlar (Koçel, 2005:416).

Güçlendirmeyle, çalışanlar kurumlarında kendi görev alanları ile ilgili olarak kimselerden onay almadan kararlar verebilirler. Böylece çalışanlar karar verici pozisyonlara gelerek yaptıkları işi sahiplenir, yapacağı işlerde takım çalışmasını, kurum içi yardımlaşmayı, paylaşımı ve eğitimi önemser (Ataman,2002:348).

Geleneksel yönetim anlayışlarında yönetici ile çalışan arasındaki fark barizdir. Yöneticiler güçlü, alttakilerse güçsüzdür. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan yönetim kuramlarında ziyadesiyle yönetenler üzerinde durulmaktadır. Oysa yeni nesil yöneticilik bakış açılarında yönetici-çalışan ayrımı yumuşaktır. Yöneticilik, tek boyutluluktan çıkmış, çalışanların da katılmasıyla birliktelik içeren eylemler bütünü halini almıştır. Bu sebeple yönetim kavramının yerini iletişimin ön planda olduğu "yönetişim" almıştır (Şişman ve Turan, 2002).

Yönetici-yönetilen ayrımının katı bir biçimde yapıldığı mevki, farklılıklarının üst düzeyde olduğu, güç farkının fazla olduğu, statü sembollerinin çok öne çıkarıldığı, çalışanların geri planda olan bir varlık olarak görüldüğü kurumlarda toplam kalite yönetimi stratejileri uygulanamaz.

2.3.4.10 Sürekli Eğitim ve Öğrenme

Toplam kalite yönetiminde üzerinde durulan önemli kavramlardan biri de "sürekli eğitim ve öğrenme" dir. Bu hem birey anlamındaki hem de ekip anlamındaki kurumsal eğitim ve öğrenmeleri kapsar. Bu sebeple insanın kendi kendini

geliştirmesi olabileceği gibi ekipçe ve kurum içi öğrenme de olabilmektedir. Toplam kalite yönetiminde öğrenme ve eğitimin devamlılığından bahsedilmektedir. Bunun sebebi ise, bilginin devamlı büyümesi, yeni teknik ve yöntemlerin ortaya konulması ve daha kalifiye insan gücüne ihtiyaç duyulmasıdır. Sürekli eğitim ve öğrenmenin fazlaca yolları mevcuttur. Bunlardan biri kurumsal hatalardan öğrenebilmedir. Bu sebeple toplam kalite yönetiminde hata ceza yöntemi olmayıp öğrenme-öğretme aracıdır (Şişman ve Turan, 2002).

Toplam kalite yönetiminde eğitim hem bir amaç hem de bir araçtır. TKY' nin hayata geçirilebilmesi için öncelikle bir eğitim gereklidir. Konuya okullar tarafından bakıldığında, eğitim ve öğrenme, okulun temel misyonları arasında yer almaktadır. Ancak bu kavramlar sadece öğrenciler açısından ortaya konulmamalıdır.

Sistemin içinde yer alan herkesin sürekli eğitim ve öğrenme çabası içinde olması gerekir. Kısaca okullar öğrenen ve öğrenilen kurumlar olmak durumundadır.

2.3.4.11 Sürekli İyileştirme

İyileştirme kelimesi genel manada insan gücünün niteliklerini, üretim süreçlerini ve üretilen ürünlerin kullanılabilirliğinin sürekli geliştirilmesini ifade etmektedir. Japonlarda "Kaizen" olarak ifade edilen küçük geliştirmeler, bunun başlangıcını oluşturmaktadır. Bu kavramın özünde olan, her zaman iyiden daha iyisinin olabileceğidir. Dolayısıyla kusursuzluğa ulaşmada herhangi bir seviyenin son seviye olması durumu söz konusu değildir (Şişman ve Turan, 2002).

2.3.4.12 Ödül ve Teşvik

Çalışanların ve üretim yapanların ödüllendirilmeleri ve cesaretlendirilmeleri, yönetim yaklaşımları açısından önemli mevzular arasında yer alır. Ödül; görevin verimli ve istenilen şekilde başarılmasıyla kişilere veya ekiplere sağlanan maddi-manevi faydalardır. Ödüldeki gaye, kurumsal bazda performansı ve verimliliği devam ettirmek ve arttırmaktır. Çalışanlar, elde ettikleri başarıların herkesçe duyulmasını umarlar. Teşviğin ve ödülün, yalnız maddi olmadığı bilinmektedir. Çalışanlar, değişik yöntemlerle teşvik edilip, ödüllendirilip, onurlandırılabilirler.

Toplam kalite yönetiminde ödüllerin bireyden ziyade ekibe verilmesi daha anlamlıdır. Adaletsiz bir şekilde ödül vermenin fikir ayrılıklarına, performansın ve verimin düşmesine neden olabileceği unutulmamalıdır. Batıda teşvik ve ödüller, bireyin performansı ile ilgilidir. Japonya'da bireye ödül vermek pek tercih edilmemektedir (Şişman ve Turan, 2002:59). Türkiye'de ise kamu yönetiminde güçlü bir performans değerlendirme ve ödül sistemi yerleştirilemediği gibi daha çok da ceza, korkutma, tehdit gibi uygulamalar öne çıkmaktadır.

Türkiye'de kamu yönetiminde bütçenin genelde kısıtlı olması, verimliliğin sorgulanması, vatandaş tatmininin düşük olması gibi konularda ön plana çıkan kavram insan kaynakları kavramıdır. Çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek tutulması gerekmektedir. Dolayısıyla kamudan çalışan kesimin çalışmalarında daha verimli, güdülü ve işlerini sahiplenmiş bir pozisyonda olabilmelerini sağlamak için ödül ve teşvik unsurlarının ele alınıp verimliliği arttırma planları içine dahil edilmesi gerekmektedir (Tozlu, 2015:22).

2.3.4.13 İnsan ve Yönetimi

İnsan, anlamlar çıkaran ve eylemine de anlamlar katarak evreni bu anlamlara göre yorumlamaya çalışan varlıktır. Bir örgüt, insanın sadece fiziki ve zihni kapasitesinden yararlanmaz; onların inancından ve iç gücünden de faydalanmak ister. İnsanların olmadığı ortamlarda diğer unsurların anlamı kalmaz. Bütün süreçlerin yürütücüsü insandır. Kaliteli ürün ve kaliteli hizmet ortaya koymak nitelikli insanlar ile mümkündür (Şişman ve Turan, 2002).

Yönetim ilk ailede başlar ve en büyük boyutu ise devletler veya uluslarası örgütlerdir. Kurumlar veya örgütler amaçladıkları pozisyonlara ulaşmak için yönetim kavramına dikkat etmek durumundadırlar. Yani yönetimin örgütler için çok hayati bir yeri vardır. Bir toplumun örgütlerdeki yönetim anlayışlarına bakış açısıyla, kalkınma oranı arasında çok net ilişkiler olduğunu belirtmek gerekir. Yönetimdeki kalite tüm topluma etki eder (Tortop ve diğerleri, 1993:20).

Kurum personelinin potansiyellerini en üst seviyeye çıkarabilmek için yapılacak çalışmalar önemlidir. Bu anlamda insan kaynakları planlamaları, iyileştirmeler, kapasite geliştirme çalışmaları, performans kontrolü, güçlendirme

çalışmaları, katılım ve tanınmanın sağlanması, örgütteki diyalog şekilleri ve çalışanlara verilen değer gibi konular üzerinde durulmalıdır.

2.3.4.14 TKY ve Diğer Yönetim Teorileri

Toplam kalite yönetiminin üç önemli özelliği onu diğer yönetim teorilerinden ayırır:

Toplam kalitede bütünsellik vardır. Kurumun tüm süreçlerine, tüm birimlerine girerek, tüm ilişkilerine girerek bütünlük kazandırır. Diğer taraftan etik yönü ağır basar, amaçlara ve değerlere önem verir. Üçüncü olarak kurumlarda her alanda yönetim sürecini benimser. TKY'nin eğitim kurumlarına uyarlanmış hali için; okulun eğitim-öğretim ile ilgili faaliyetlerinde en kaliteliye ve mükemmelliğe ulaşmak amacıyla tüm paydaşların sürekli gelişmeyi benimsedikleri bir anlayış olarak tanımlanabilir. Bu anlamda önemli olan unsur kurumun etkililiği ve paydaşların hissettiği aidiyet duygusudur, kişinin gelişimi kurumuyla paralel olmalıdır. Amaçlar, liderlik kavramı, yetkilendirme gibi kavramlar eğitim kurumları için önemlidir (Bridge, 2003).

Toplam kalite yönetiminin kültüre bağlı olmaması her yerde her kurum tarafından kullanılması esnekliğini gösterir. Bu anlamda her kültüre uygulanabilir. Hastanelerin acil bölümlerinden, sivil toplum örgütlerine; mal üreten fabrikalardan, yerel yönetimlere her alanda uygulanabilir. Bu nedenle eğitim kurumlarında da uygulanması mümkündür. Uygulanabileceği alanlar; müfredat odaklı liderlik, olumlu örgüt iklimi, öğrenme üzerine uzmanlaşma, net amaçlar, yüksek beklentiler, performansının değerlendirilmesi, sürekli gelişim, veliler ile sıkı iletişimdir.

TKY'de insana büyük önem verilir. Çalışanlara yeteneklerini kullanabilme imkanı verilirse üretkenlik artar. Çalışanlar iş yerinde mutlu iseler verimliliği de arttırırlar. Kurumda birlik kavramı üzerinde durularak çalışanların kuruma aidiyet duymaları sağlanır. Katılımcı yönetim ile; fikirlerin paylaşılabileceği ortamlar yaratılır, çalışanların eğitimi için olanaklar sağlanır, kurumda işbirliğinin ve kuruma ait olma duygusunun gelişmesi görülür (Bridge, 2003).

2.3.4.15 Müşteri Odaklı Eğitim Anlayışı

Eğitimde müşteri kavramı daha önce de belirtildiği gibi biraz zor bir kavramdır. Ancak ne kadar eğitim kurumlarına yakışacak başka bir kavram kullanmak istense de tutarlılığı sağlamak için bu kavram üzerinde durulmuştur. Toplam kalite yönetiminde, diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de müşteri gereksinimlerinin anlaşılması gerekir. Bu nedenle bu süreç dört maddede tanımlanabilir. Bunlar müşteriye ulaşmak, müşteriyle iletişim kurmak, müşteriyi dinlemek, müşteriye geri bildirimde bulunmaktır. Yukarıdaki süreçler müşteriyle empati yapmayı içerir (Bridge, 2003).

Toplam kalite yönetiminin odak noktası müşterinin gereksinimleridir. Oysa tüm dünyadaki eğitim kurumları tarifesine bakıldığında bir çok ülkede bir çok kararın eğitimcilerin gereksinmelerine göre alındığı görülmektedir.

TKY'nin okullarda uygulanması aşamasında aşağıdaki fikirlerle karşılaşma durumu söz konusu olabilir (Bridge, 2003).

" Daha hazır değiliz " fikri
" Onsuz da olur " fikri
" Denedik olmuyor " fikri
" Bize pahalı gelir " fikri
" Bize ne " fikri
" Biz zaten yapıyoruz " fikri
" Nasıl olsa işe yaramayacak " fikri
" Bu da geçer " fikri
" Gücüm elden gidiyor " fikri (yöneticilerin)
" Yetersiz liderlik "
" Denenmemiş olana duyulan güvensizlik "
" Yetersiz eğitimler, eğitimciler "
" Kurum kültürünü tanımayan danışmanlar "
" TKY'yi bir bölümün işi haline getirmek "
" TKY'yi yapılan işlerden başka bir şeymiş gibi göstermek "
" Büyük beklentiler yaratacak tanıtımlarla işe başlamak "

TKY'nin okullarda uygulanmasına ilişkin çabalar, eğitimde nitelik arayışlarının sonucudur.

Eğitimciler, okul iyileştirme ve geliştirmenin faydaları ve bunların nasıl başarılabileceğine nasıl bir eylem planı geliştirilebileceğine inandırılmalıdır. Başka bir ifade ile başarı için öncelikle zihinsel bir temel oluşturması gerekir.

2.3.5 Kamu Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi

Kamu sektörünün TKY'ye geçmesinin gerekliliği ile ilgili bir çok şey söylenebilir. Bunların başını değişimin gerekli olduğu algısı çeker. Kamunun, günümüz dünyasındaki hızlı değişimlere uyum sağlayamayıp, kendisinden beklenen hizmetleri vermediği ve hizmetlerden memnuniyet oranının düşük olduğu bilinmektedir. Bakıldığında özel sektörün TKY'yi ve ilkelerini kuruluş ve organizasyonlarda uygulanmasında sorunlar yaşamadan amacına uygun bir şekilde yürütmesine karşın kamu sektöründe TKY uygulamaları yapılmaması, bu uygulamaların görmezden gelinmesi kabul edilemez. Özel sektöre fayda sağlayan yenilikçi yaklaşımların kamu sektörüne de aktarılması konusunda gerekli hassasiyet ilgililerce gösterilmelidir (Saran, 2001: 11).

Bu anlamda kamudaki eksiklerin giderilmesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçilmesi önemlidir. Kamu sektöründe en önemli unsur olan vatandaşın kamu hizmet kalitesi ile ilgili memnuniyet oranlarına dikkat edilmesi gerkmektedir. Vatandaşın aldığı hizmet ve ürünlerden memnuniyetleri ile ilgili görüşlere göre sektörde kalıcı değişiklikler yapılmalıdır. Günümüzde vatandaşın merkezde olduğu bir hizmet anlayışı önemli bir gereklilik olmuştur (Feiganbaum,1993: 7).

Türk kamu kurum ve kuruluşlarında, iyleştirmeler, değişimler, süreçlerin yenilenmesi ile ilgili alanlar şu şekilde açıklanabilir: Personel verimliliğinin ölçülüp değerlendirilip kendisine bildirilmesi, adil bir ödül ve teşvik düzenin oluşturulması, yeterli bulunmayan çalışanın hizmet içi eğitimlere yönlendirilmesi, çalışanların özlük haklarında ve sosyal ihtiyaçlarında geliştirmeler yapılması, çalışanları motive edici imkanların arttırılması, çalışanların İSG konularında ihtiyaçlarının giderilmesi, ekip

çalışmalarına önem verilmesi, kurum süreçlerinin düzenlenip, listelenmesi (Yetiş, 2001).

TKY ile ilgili yanlış algılardan biri de TKY'nin sadece mal üreten işletmelerde kullanılabilen bir yönetim anlayışı olduğu algısıdır. Bilindiği üzere TKY, örgüt yapısına sahip eğitim ve sağlık kurumları gibi kamu hizmeti veren kurumların yönetiminde de kullanılabilen bir anlayıştır. Yalnız kamu kurumlarında TKY'nin uygulanması özellikle bizim ülkemizde doğal olarak mal üreten işletmelerdeki gibi kolay değildir. Bunun da en önemli sebebi ülkemizde kamu kurumlarının diğer ülkelere göre daha merkeziyetçi bir anlayışla yönetilmesi, kararların merkez yönetim tarafından alınması, TKY çalışmalarında kurumların merkezin belirlediği amaç ve hedeflerin dışına çıkmakta zorlanması, kamuda genel anlamda değişime karşı korku duyulması ve direnç gösterilmesi olarak söyleyebiliriz. Bunun önüne geçmek için en azından kurumların kendine özgü amaç ve hedefler belirleyecek kadar özerk bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

TKY yaklaşımının ülkemizdeki kamu yönetimi kurumlarında uygulanmasında ortaya çıkan birtakım engeller:

1- Ülkemizde ne yazık ki kamu kurumlarında hakim olan yönetim anlayışı çoğunlukla yukarıdan çıkan düşünce ve emirlerin aşağıya doğru ilerlemesidir. Bu da kamu kurumlarında yerelde inisiyatif kullanımını, insan kaynaklarının sürece aktif olarak dahil olmasını ve alttan yukarı olabilecek katılım sürecini engellemektedir.
2- Ülkemizde yaygın olan ve kamu yönetiminde sağlıklı bir yapı oluşumunu engelleyen bir diğer faktör de hemşericilik, akrabalık, partizanlık gibi faktörlerin kişilerin mesleki yeterlik, mesleki deneyim gibi liyakat unsurlarından üstün tutulmasıdır.
3- TKY'nin uygulanmasında en önemli unsurlardan biri de yönetimin her basamağının TKY anlayışını benimsememesidir. Merkezi bir yönetim olduğu da göz önüne alınırsa üst yönetimdekilerin sürecin önemi konusunda inanmış olmaları ve diğer çalışanlara öncülük yapacak düşüncede olması gerekmektedir.

4- TKY; özünde insan olan, her kesimin katılımının esas olduğu, herkesin işinde doyum sağladığı ve mutlu olduğu bir çalışma ortamı hedeflemektedir. Oysa ülkemizde aşırı bürokratikleşmenin olduğu ve bu bürokratikleşmenin getirdiği insanı arka plana atan, insanı sisteme yabancılaştırıp prosedüre boğan bir sistem anlayışının hakim olduğu görülmektedir.

5- Bilindiği üzere toplam kalite anlayışı sürekli bir değişim ve iyileşme içeren yaşam biçimini desteklemektedir. İnsan doğası gereği mevcut konumunun ya da statüsünün zarar göreceği endişesi ile bazen değişime karşı çıkabilmektedir. Özellikle bürokratikleşmenin çok olduğu ülkemizde makam sahibi kişiler kendi memnun oldukları konumu ile ilgili olumsuz durumlar veya sorunlar çıkartabileceği, risk taşıdığı endişesi ile değişimlere karşı çıkabilmekte ya da direnç göstermektedirler.

6- Performans değerlendirmesi TKY'de özenle hazırlanmış bir değerlendirme sistemi ve arkasından değerlendirme sonucuna göre çalıştırılan ödül sisteminin olduğu ve bu yolla performansı artırmayı hedefleyen bir anlayışa sahiptir. Oysa ülkemizdeki kamu kurumlarında düzgün bir performans değerlendirme sistemi olmadığı gibi mevcut ödül sisteminin amirin kişisel gözlem ve görüşüne bağlı olması, sağlıklı bir ödül sisteminin varlığını ve sonrasında yaratacağı performans yükseltme etkisini engellemektedir.

7- Türkiye'de yaşanan siyasi olaylar nedeni ile bazı kamu çalışanlarında işini kaybetme ya da görev yerinin değiştirilmesi gibi kaygı ve korkular bulunmaktadır. Bu da TKY'nin karar alma süreçlerinde çalışanların karara katılması, öneri sunması ve özellikle de eleştirel bir bakış açısı ile zayıf yönleri belirtmesi gibi konularda çekimser ya da isteksiz kalmasına neden olmaktadır.

8- TKY bilindiği üzere uzun vadeli ve gelecek merkezli düşünmeyi gerektiren, uygulandığı örgütü biçimlendiren ve misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda imajını belirleyen bir anlayışa sahiptir. Ancak ülkemizde kamu yönetim alanında gerçekleşen ve istikrarı bozan durumların sık yaşanması, yönetim kademesinde yaşanan sürekli değişiklikler gibi faktörler uzun vadeli planlar yapılmasını, yapılsa da uygulanmasını engellemektedir.

9- Kamu yönetimindeki merkeziyetçi bir anlayış olmasının diğer bir olumsuz etkisi ise sorumluluk verilen alt kurum yöneticilerine insan kaynaklarını kullanma ya da maddi kaynaklar konusunda yetki verilmemesidir. Özellikle maddi konularda inisiyatif kullanamayan ve yapacağı yanlışlar yüzünden ağır cezalar ile karşılaşma tehlikesi altında olan kurum amirleri kaynakları etkili kullanma konusunda verimli olamamaktadırlar. Örneğin kamu yöneticisi TKY'de istendiği gibi toplumsal yarar gözetecek bir eylemi, inisiyatif kullandığı için kendisine zarar verebilecek bir durum ortaya çıkartır endişesi ile yerine getiremeyebilir.

10- TKY anlayışı en iyiye ulaşmak için yeniliklere açık olma, sürekli bir iyileşme ve değişim içinde olan bir kurum kültürü isterken ülkemizde kamu kuruluşlarındaki kurum kültürü ise mevcut düzeni korumak için istikrarı sağlamak gerektiğine inanan bir yapıya sahiptir (Şişman ve Turan, 2002).

Eğitim kurumlarının hepsinin odağında öğrenci vardır. TKY kuruluşların varlığının devamı için lazımdır. Kuruluşlarda motivasyonu, heyecanı ve uzmanlığı ön planda tutup denetimin ikinci plana atılması gerekir. TKY çalışmalarının yürütüldüğü kurumlarda çalışanların sorunlarını çözmek onları kontrol etmekten daha önemlidir. Eğitimcilerin esas iletiyi alıp ellerindeki mevcut şeylerin mükemmel bir şekle konması süreci olduğunu bilmeleri gerekir (Ensari, 1999).

TKY kurumlar için dışarıdan ücret karşılığı alınacak bir şey değildir. Kurumdaki mevcut durumun, süreçlerde sürekli iyileştirmeler yapılarak yeniden yapılanmasıdır. TKY kurumun sahip olduğu potansiyelin üzerine koyarak kurumu daha iyi bir seviyeye getirmektir. Her eğitim kurumuna kalite kavramı muhakkak yerleşmiştir. TKY ile kurumdaki mevcut kaliteli durumlar tespit edilip onların üzerine eklemeler yaparak kurumda sürekli iyileştirmeyi bir kültür haline getirmektir (Sallis, 1993:131-137).

Özellikle günümüzde TKY felsefesini benimseyen örgütlerin, işe stratejik planlamak ile başlamaları rastlantı değildir. Her koşulda stratejik planlama ile örgütün rotası çizilebilmekte ve geleceği denetlenebilmektedir.

Ömer UZUN diyor ki "toplam kalite kavramındaki "toplam" sözcüğü, "şirkette herkes kaliteden sorumludur" anlayışı ile sınırlı olmamalıdır. Bir yönetici, şirket içinde toplam kalite felsefesi uygun davranış gösteriyor, şirket dışına

çıktığında trafik kurallarına uymuyor, evinde eşini çocuğunu dinlemiyor, alışveriş yaptığı dükkana girdiğinde ‘merhaba, günaydın’ demiyor ise, şirket içindeki toplam kaliteye uygun davranışı “göstermelik davranış” olmaktan öteye geçemez" (Aksu, 2002).

2.3.6 Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Gereksinim ve Beklenen Yararlar

Eğitimcilerin artık çekinmeyi bir kenara bırakıp inisiyatifi ellerine alarak sürekli ve hızlı değişen koşullara uyum sağlamaları gerekmektedir. Stratejik planlama ile bunu sağlayacakları bir model hazırlama şansları bulunmaktadır. Bunu kullandıkları takdirde değişen çevre koşullarına uyum sağlamada ve yönetimde daha etkili bir role sahip olmada fırsat yaratmış olacaklardır (Erdoğan, 2000:99).

Stratejik planlamanın kurumda uygulanmaya konmasının pek çok sebebi vardır. Barry, Wuti ve Backoff'a göre, stratejik planlamayı uygulayanlar aşağıdaki ifadeleri veya benzerlerini kullanarak meslektaşlarının fikirlerini değiştirebilirler (Bryson, 1995:6).

- Birbiri ile çatışan farklı durumlar var. Önceliklerimizin ne olduğuna karar vermeliyiz.
- En iyiye ulaşmak için önce şu an neleri iyi yaptığımızı sonrada ileride neler yapmamızın doğru olacağını belirlememiz lazım.
- Elimizde kendimize ait, kendimizi keşfetmemiz ve şekillendirmemiz istenen bir toplam kalite yöntemi programı mevcut. Harcadığımız ve harcayacağımız çabaların boşa gitmeyeceğinden emin olmamız gerek.
- Önümüzdeki yıl mali yönden sorunlarla karşılaşmamak için iş yapma biçimimizi etraflıca değerlendirmemiz gerek.
- Bir yarış içindeyiz, doğru yönetim sayesinde yarışta lider olabiliriz.
- Bir sorunla karşı karşıya isek ve büyük bir zarar görmek istemiyorsak çözümü bulmamıza ya da çözmek için yöntem geliştirmemize yarayacak yeni yollar öğrenmemiz gerekiyor.
- Amirlerimiz bizden bir stratejik plan hazırlamamızı istiyorlar.

- Mevcut diğer örgütlerin kendi aralarındaki ve bizimle aralarındaki eşgüdümü geliştirmeli, iyi örnekleri paylaşmalıyız.
- İleride liderlik değişimi olacağı muhakkak, bizler buna hazırlıklı olmalıyız.
- Stratejik planlama sayesinde kadromuzu eğitme, hareketlendirme ve örgüte bağlılığını artırma fırsatımız olacak.
- Biz herkesin yaptığı stratejik plandan daha iyisini oluşturabiliriz.

Stratejik planlama sürecine ülkemizdeki eğitim kurumlarının hazırlıklı olup olmadığı konusuna gelince; milli eğitim sistemimizin uzun yıllardır temel olan eğitim ve insan gücü planlamasına bile gereken önemi vermediğini göz önüne alırsak eğitim kurumlarının stratejik planlamaya gereken önemi vermediği ortadır. İnsan gücünün planlaması gibi önemli bir konuda sayıları yüz binleri bulan istihdam edilmeyen öğretmenlerin bulunması, gereken önemin verilmediğinin en önemli göstergesidir. Bu öğretmenleri yetiştiren yapılarda da aynı özensizlik göze çarpmaktadır. Özellikle ülkemiz için büyük eksiklik olan mesleki ve teknik eğitim fakültelerinin programlarının güncellenerek yeni stratejik planlama yapılması konusunda çalışmalar hedeflenmiş ancak daha bir ilerleme kaydedilmeden yeniden yapılanma kapsamına alınan bu fakültelerde bu süreç sonlandırılmıştır. Aslında bakanlık dış kaynaklara ihtiyaç duymadan bu tür konularda stratejik planlama ve plan doğrultusunda uygulama yapabilecek kadrolara sahiptir. Ancak bu kadroların yeteneklerinden sistemin çok da yararlandığı söylenemez.

Örgütlerin stratejik planlamanın başlangıcında bir başlangıç anlaşmasına ihtiyaç duyabilecekleri düşünülmektedir ve bu yüzden aşağıda belirtilen rehberlik ilkelerine uymaları önemlidir (Bryson 1990).

1- Bir kurumda stratejik plan kendi kendine ortaya çıkmaz, kurumdaki kişilerin veya gruplardaki idealist ve cesur insanların plan hazırlama sürecini başlatması ve ona sahip çıkması gerekir.
2- Planlamayı sağlayacak yetkili birimler ve kurullar oluşturulmalıdır.
3- Oluşturulan kurul ilgili ekip, kişi, birimler vb. arasında sorun çözme, danışmanlık hizmeti verme gibi durumlarda tampon görevi görmelidir.
4- Sürecin daha düzgün ve etkili bir şekilde ilerlemesi için kurul ve ekiplerin etkili politika üreten yapılar haline getirilmesi gereklidir.

5- Oluşturulacak stratejik planlama ekibi bilgi ve öğütler toplayarak, iyileşme için öneriler üreterek, verilen kararları kolaylaştıran bir görev edinmiş olur.
6- Stratejik planın başlangıç anlaşmasının sağlıklı oluşması için tartışmalardan önce önemli kararları veren yetkili kişilere stratejik planlama hakkında eğitim verilebilir.
7- Önemli yetkiye sahip kişilerin tümünün dahil olacağı planlamalar yapılırken faaliyetlerin kolaydan zora doğru sıralanması uygulamaya direnç göstermeyi engeller.

Bryson'a göre kurumların hazırlayacakları stratejik planın sağlayacağı dört temel yarar vardır (Bryson, 1990).

Bunlardan ilki örgütün daha iyiye gitmek için gideceği yönün belirlenmesi, plana dahil olan tüm unsurların çıkarlarının korunması, öğrenmeyi artıracak şekilde ilgi ve etkinlik oluşturacak örgüt için önceliklerin belirlenmesi gibi konularda bilimsel, sistemli ve analitik bilgi toplam süreci ile stratejik düşünce ve stratejik eylemlerin geliştirilmesidir.

Stratejik planın sağlayacağı ikinci yarar ise kilit noktada yer alan ve kararları alan yetkililerin karar verme sürecini kolaylaştırmasıdır. Stratejik plan hazırlanırken toplanan veriler ile kurumun karşılaşacağı sorunlar, diğer faktörler vb. öngörülmekte ve karar verecek yetkililere önemli sorunlara karşı ne yapmaları gerektiğini öğretmeye çalışmaktadır. Ayrıca bugünden alınacak kararların kuruma gelecekteki etkilerini öngörerek verilecek kararların daha sağlıklı olmasını sağlar.

Yukarıdaki iki yararın sonucunda örgütsel isteklilik artacak ve gelişmiş başarı ortaya çıkacaktır ki bu da stratejik planlamanın üçüncü yararını oluşturmaktadır. Stratejik planı olan örgütler değişen çevre koşulları ve durumlara karşı daha hazırlıklı ve baş eder bir tavır içinde yer alacak, örgüt mevcut sorunlarını açığa çıkarmış ve kendisini zorlayacak istem ve baskılara verilecek yanıtları planlamış bir yapıya sahip olacaktır.

Dördüncü faydaya, yapılan stratejik plandan örgütün her basamağındaki birey ve uygulayıcıların doğrudan yararlanması diyebiliriz. Özellikle kilit noktalarda yer alan ve kararları veren yetkililer; rollerini ve sorumluluklarını daha sağlam ayaklar üstünde belirlendiği için daha iyi yerine getirebilir, örgütün içinde takım çalışmalarının, uzmanlıkların daha da artmasını sağlayabilirler.

Greenwood ve Gaunt'a göre (1994:62) eğitimde TKY uygulaması için amacın aşağıda verilen yönergeye uygun bir iklim yaratmak olduğu düşünülebilir.

* Eğitim sürecinin içinde yer alan çocukların müşteri gruplarından biri olarak hak ettikleri saygıyı görmeleri sağlanmalı ve onların söyleyeceği sözlere değer verilmeli
* Çocukların istek ve ilgilerinin doğaları gereği sınırsız olacağı bilinmeli
* Çocuklar kendi bilgi ve yeteneklerini geliştirme arayışı içine sokulmalı
* Öğrencilere her fırsatta "yapabilirsin" düşüncesi aşılanmalı ve ilk denemede başarılı olabilecekleri fikri de verilmeli
* Hayatlarının her alanından çocukların korkuyu çıkarmaları sağlanmalı
* Yürütülen sürece çocukların ebeveynlerinin de dahil edilmesi, aktif rol verilmesi sağlanmalı
* Eğitim ortamının gerçekleştiği okul ile işveren diye nitelendirdiğimiz çevre arasında iletişim güçlendirilmeli ve sağlam bağlar oluşturulmalı.
* Bazı amaçlara ulaşmak için bireysel çabanın yetmeyeceği, takım çalışmasının gerekli olacağı ve faydasının vurgulanması yapılmalı
* Tek taraflı değil çok yönlü olan, etkili ve açık yürütülen bir iletişim ağının önemi vurgulanmalı
* Başarısızlık durumunda suçlama ve kabahatli aramadan uzak durarak, elde edilecek başarıyı net bir şekilde tanıma ve elde edildiğinde kutlama düşüncesi aşılanması olarak sıralanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
2019-2023 STRATEJİK PLANI DÖKÜMAN İNCELEMESİ

5018 Sayılı Kanunda (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2013) stratejik plan, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Bu bölümde İzmir İli Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı (Dikili Mem, S.P., 2019. İzmir) stratejik planlama olgusuna yönelik kavramsal ve kuramsal incelemeye bağlı kalınarak örnek bir uygulama olarak incelenecek ve değerlendirmesi yapılacaktır. Çalışmanın toplam kalite yönetimi felsefesi de dikkate alınarak ortaya çıkan öneriler ile kamu kurumlarında hazırlanması kanuni bir zorunluluk olarak stratejik planlama çalışmalarına ve planlayıcılara yol gösterici olması beklenmektedir. İnceleme yapılırken 5018 sayılı kanunda belirtilen çerçeveye uygunluk da göz önünde bulundurulacaktır. Planın analizi; ön hazırlık süreci bakımından, içerik bakımından, misyon ve vizyon bildirimi, maliyetlendirme bakımından, amaç ve hedefler ile izleme ve değerlendirme süreçleri bakımından ayrı ayrı başlıklar halinde yapılmıştır.

Bu bölümde doküman incelemesi, ikincil verilerden yararlanılmıştır. Bu anlamda, kaynak taramaları yapılmış, internet ortamında araştırmalar yapılmış, yasal mevzuatlar, kılavuzlar ve rehberler araştırılmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır ve stratejik plan toplam kalite yönetimi ilkeleriyle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Elde edilen bulgulara sonuç ve öneriler kısmında yer verilmiştir.

3.1 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN ÖN HAZIRLIK SÜRECİ BAKIMINDAN ANALİZİ

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ilgili yasa ve yönetmelikler doğrultusunda hazırlamış olduğu 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planın içerik bakımından analizine geçmeden önce planın sağlıklı hazırlanması için gerekli olan adımlardan ilki olan hazırlık aşaması ile ilgili olarak; hazırlık süreci modelinin

hazırlandığı, hazırlık sürecinde birimlerin oluşturulduğu, bu birimlerde yer alacak kişilerin ve bu kişilerin birimlerinin belirlendiği, hazırlık aşamasında yol gösterici olması açısından yapılacak işlem basamaklarını gösteren basit bir yönergenin hazırlandığı, stratejik planlama sürecinde aktif rol alacak ya da bilgisine başvurulacak personele süreç hakkında bilgi verildiği ve onlardan görüş ve öneri alındığı, hazırlık sürecinde bilgi alınabilecek ve yasal dayanakları oluşturan ilgili yasa, yönetmelik ve kaynakların olduğu bir arşivin oluşturulduğu görülmüştür. Eksiklik olarak görülebilecek bir husus personele stratejik plan hazırlamasındaki teknik süreci öğretecek ya da pekiştirecek bir eğitim çalışması veya etkinliğin yapılmadığıdır. Bakıldığında TKY ilkelerinden olan süreç yaklaşımına uygun olarak çalışmalar bir süreç halinde planlanmıştır.

Stratejik planın hazırlanmasının planlanması süreci olan hazırlık aşamasında ilk olarak; mülki amirlerin de olduğu üst yönetiminden gerekli desteğin alındığı, resmi olarak stratejik planlama ekibinin oluşturulduğu, gerekli yasal olurların alındığı ve alınan yasal olur ile ekibin çalışmasındaki usul, esas ve yetkilerin tanımlandığı, iş takviminin oluşturulduğu görülmüştür. Planlama yapılırken çalışanların katılımı sağlanmıştır.

Üst derecedeki mülki amirlerin ve yöneticilerin (Kaymakam, İlçe Milli Eğitim Müdürü, Şube Müdürleri vb.) desteğinin alınması amacı ile bir toplantı yapıldığı ve bu toplantı ile hazırlanması planlanan stratejik planın önemi, hazırlık çalışmaları, yol haritası ve beklenen destek konusunda bilgi verildiği görülmüştür. Ayrıca yapılan toplantıda plan hazırlama sürecinde gerekli görülmesi halinde, planın hazırlayacak olan ya da plana katkı sunacak olan personelin eksik gördükleri konular ile ilgili eğitim almasını sağlayacak bir eğitim planı yapılabileceği kararı da alınmıştır. Burada çalışanların eğitimi ve uzmanlaşması konularına önem verildiği görülmektedir.

Planlama süreci ile ilgili olarak:

-Planlama süreci ile ilgili atılan ilk adım durum analizi olmuştur. Yasal yükümlülükler ve konu ile ilgili mevzuat analizi yapılmış, kuruluş ve tarihi gelişimin değerlendirmesi, müdürlüğün faaliyet alanları ile yapabileceği hizmet alanlarının belirlenmesi, paydaş analizi, kurumun iç ve çevre analizinin yapıldığı görülmüştür. İç ve dış paydaşlarıyla yapılan görüşmelerle, kurum içi ve dışı etkenlerin incelenmesine

yönelik GZFT Analizi, Paydaş Analizi ve PESTLE Analizi yapılarak mevcut durum belirlenmiştir.

- Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bağlı olduğu bakanlığın önceliklerini ve genel politikasını da dikkate alarak hazırladığı plan; geleceğe yönelik kurumsal kimlik de tanımlanarak misyon ve vizyon tanımları ile yeniden ortaya konmuştur. Ayrıca yine bu doğrultuda ilkeler, amaçlar ve hedefler yeniden belirlenmiştir. Bunun için iç ve dış paydaşların hepsinden görüş alınması çalışanlara ve çevreye önem verildiğini göstermektedir.

- Süreci yönetmek için Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi ve Stratejik Planlama Üst Kurulu resmi olur ile kurulmuştur.

-Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik plan ile varmak istediği noktaya nasıl ulaşacağına dair yol haritasını oluşturduğunu, yapılacak faaliyetlere esas olan amaç ve davranışların belirlendiği, bu amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığını görmek adına gerekli performans ölçüt ve göstergelerinin plana eklendiği görülmüştür. Kurumun bulunduğu nokta ve ulaşmak istediği nokta belirlendikten sonra, kurumun ulaşmak istediği noktaya ilerletecek orta vadeli amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmede yön gösterecek, ölçülebilir ve spesifik hedefler belirlenmiştir. Buradaki çalışmalar sonucunda elde edilen bilgilere göre adımlar atılmasıyla beraber kurumun karar vermede gerçekçi yaklaşımı benimsediği görülmektedir.

-Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün stratejik planında eldeki mevcut personel potansiyeli ile kurumun teknolojik alt yapısına ait bilgiler hazırlık aşamasında plana eklenmiştir.

- Mali konular ile ilgili olarak, Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün mali durumu, genel bütçe ve özel idare bütçesinden tahsis edilen ödenekler ve kullanım durumu belirlenmiş ve plandaki amaç ve hedeflerin belirlenmesinde etkili olan kaynak durumu ortaya konarak plana eklendiği hatta planın mali durum, personel potansiyeli ve teknolojik alt yapı gibi kaynaklar göz önünde bulundurularak hazırlandığı görülmüştür. Burada da ulaşılan bilgiler sonucunda alınacak kararlarda gerçekçi yaklaşımın sergilendiği görülmektedir.

- Okul ve kurum stratejik plan sorumlularına ve müdür yardımcılarına stratejik plan hazırlama eğitimleri verilmiş, stratejik plan hazırlama sürecinde tüm

okul ve kurumlara danışmanlık yapılmıştır. Burada TKY'nin, çalışanların gelişimi ve eğitime verdiği önemin kurum tarafından kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

- Yapılacak gözden geçirmenin nasıl olması gerektiği ile ilgili örnek izleme ve değerlendirme formları oluşturularak başarının takibini sağlayıcı yöntemlere plan içerisinde yer verilmiştir. Yapılacak iş ve işlemlerin süreçler dahilinde planlandığı fark edilmektedir.

Planlamanın planlandığı diye tabir edilebilecek bu süreç stratejik planın temelini oluşturacağı için önemlidir. Sonuç olarak stratejik planın hazırlanma sürecine dair planlamada atılması gereken adımların neredeyse tamamının atıldığı, gerekli çalışma, hazırlık, analiz, değerlendirmelerin vb. yapıldığı görülmüştür.

3.2 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN DURUM ANALİZİ BÖLÜMÜNÜN İNCELENMESİ

3.2.1 Tarihi Gelişim

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan planın en zayıf ve eksik yönlerinden biri tarihsel gelişim başlığının altının doldurulamamış olmasıdır. Tarihsel gelişim başlığı altında tarihsel bilgi olarak sadece müdürlüğün kaç yılında faaliyete geçtiği ve 2002 yılından itibaren görev yapan müdürlerin kimler olduğu bilgisi verilmiştir. Stratejik planlama yapılırken en önemli noktalardan biri de gideceği noktaya varmak için temel olan "Biz neredeyiz?" sorusuna verilecek cevaptır. Mevcut durumun iyi analizinin yapılması, gerçekleşmesi hedeflenen ilerlemeyi belirlemek ve değerlendirebilmek için bu oldukça önemlidir. Mevcut durumun analizi içinde yapılması gereken çalışmalardan biri tarihsel gelişimin ortaya konmasıdır. Ancak Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Stratejik Planı'nda tarihsel gelişime yeterince yer verilmediği görülmektedir.

3.2.2 Uygulanmakta Olan Planın (2014/2018) Değerlendirilmesi

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2014-2018 stratejik planın değerlendirmesi için üç ana stratejik amacın değerlendirilmesi yapılmıştır. İlk olarak tüm eğitim kurumu

kademelerinde okullaşma oranını artırma ile ilgili sayısal verilerin değerlendirildiği, ikinci olarak bireylerin kişisel gelişimine katkı sunacak sosyal, sanatsal, bilimsel, sportif vb. faaliyetlere katılım oranındaki artışın değerlendirildiği, üçüncü olarak ise fiziksel ve donanımsal alt yapının ve eğitim ortamlarının düzenlenmesi ile ilgili verilerin değerlendirildiği görülmüştür. Geçmişe dönük amaçları gerçekleşmesi değerlendirilirken olması gerektiği gibi ölçülebilir kriterler ve sayısal değerler üzerinden (Örneğin; 3-6 yaş okul öncesi okullaşma oranı %50 ye çıkartılmıştır.) yorum yapılmıştır.

Planın izlenebilirliği ve değerlendirilebilirliğini geliştirmek amacıyla uzun vadeli vizyon göstergeleri belirlenmiştir. Amaçların ne derecede gerçekleştiğini ölçmeye yönelik etki-sonuç göstergeleri plana dahil edilmiştir. Hedeflere ulaşma düzeyinin izlenmesi Performans Göstergelerindeki değişmeler ile sağlanmaktadır. Her bir amacı gerçekleştirmeye dönük faaliyetlerin bütçe ile ilişkisi kurulmuştur.

Amaçlar, kurumun erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanmıştır. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturmuştur. Hedefler olması gerektiği gibi daha açık ve ölçülebilir özellik taşımıştır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için de araç olarak performans göstergeleri kullanılmıştır. Sorumlu birim ve uygulayıcı birimler de belirlenmiştir. Belirlenen stratejiler ile amaç ve hedeflere ulaşmak için tutulan yollar, yapılacak çalışmalar sıralanmıştır. Yapılan çalışmaların etkililikleri tespit edilmeye çalışılıp eksiklerin giderilmesi planlanmıştır. Planlanan çalışmaların sürdürülebilir olması için de farklı uygulamalar eklenmiştir.

Değerlendirme yapılırken belirlenen amaçların hedeflerine ulaşılma durumları performans göstergeleriyle gösterilmiştir, bu şekilde karar vermede gerçekçi yaklaşım sergilenmiştir.

3.2.3 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin yapılması kurumun çalışma çerçevesini belirleyeceğinden ve misyon, vizyon, amaç ve hedefler oluşturulurken belirleyici olacağından oldukça önemlidir. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Stratejik Planı'nda yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi; amaç, kapsam, dayanak ve temel ilkeler olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planının yapılış amacına bakıldığında kurumun faaliyetlerini Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen ilke, amaç, plan, program, mevzuatlar, temel ilkeler çerçevesinde yürütmek; geleceğe yönelik vizyon oluşturmak; faaliyetlerin amaç ve hedeflerini belirlemek, performans göstergelerini ölçmek ve sürecin izleme-değerlendirmesini yapmak olduğu görülmüştür. Bu şekilde kurum bağlı bulunduğu bakanlık ve il milli eğitim müdürlüğünün stratejik planına da paralel hareket etmiştir.

Plan kapsamına bakıldığında kurumun 2019-2023 yılları arasında yürütülecek faaliyetleri kapsağı görülmüştür.

Kurum bağlı bulunduğu bakanlık ve il milli eğitim müdürlüğünün planlarınının dayanak kısımlarında olduğu gibi Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı TD yayımlanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi, Şubat 2002 tarih ve 2533 Sayılı TD yayımlanan MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi, 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesi ve İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğine dayanak planını hazırlamıştır.

Temel ilkeler planda tablo 2' deki gibi yer almıştır:

Tablo 2: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Temel İlkeleri

-Planlama Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün görevlendirdiği stratejik planlama ekip tarafından yürütülür,
-Planlama sürecine Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan tüm yönetici ve çalışanların katılım ve katkısı sağlanır,
-İhtiyaç duyuldukça yönetici ve çalışanlara konuyla ilgili Hizmet içi Eğitim düzenlenir,
-Planlama İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün tüm faaliyetlerini kapsar,
-Planlama, Mevcut Durum Analizi, Misyon-Vizyon oluşturulması, Stratejik Amaçlar bu amaçlara yönelik ölçülebilir Hedefler, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik Faaliyet ve Projeler, bütçeleme, Faaliyetlerin izleme-değerlendirme ve önceden belirlenen kriterler doğrultusunda performans ölçüm süreçlerini kapsar.

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Ayrıca Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün yasal yükümlülükleri 180 madde olarak planda yer almıştır.

Yeni gelişen mevzuat ve kanunlar doğrultusunda Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün özel sektörle ve dış paydaşlar ile olan ilişkilerini düzenleyen hükümlere yer verilmemesi planın eksiklerinden biri olmuştur.

Planda yapılması hedeflenen faaliyetler ile kanuni yükümlükler arasındaki bağlantının bir liste olarak belirtilmesi aralarındaki irtibatın açıklanması bakımından önemlidir.

3.2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Hazırlanan planda Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'ne görev ve sorumluluk yükleyen amir hükümlerin tespit edilmesi için tüm üst politika belgelerinin tarandığı ve bu belgelerde yer alan politikaların incelendiği görülmüştür. Yapılan planda Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, 2023 Eğitim Vizyonu merkezde olmak üzere üst politika belgelerini temel üst politika belgeleri ve diğer üst politika belgeleri olarak iki bölümde incelemiş ve Tablo 3'ü oluşturmuştur.

Tablo 3: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Üst Politika Belgeleri

Temel Üst Politika Belgeleri	Diğer Üst Politika Belgeleri
Kalkınma Planları	Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Stratejik Planları
Orta Vadeli Programlar	TÜBİTAK Vizyon 2023 Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporu
Orta Vadeli Mali Planlar	Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)
2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi (2014-2018)
Cumhurbaşkanlığı Yüz Günlük İcraat Programı	Meslekî ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi (2014-2018)
Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu	Mesleki Eğitim Kurulu Kararları
MEB 2015-2019 Stratejik Planı	Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi (2017-2023)
Millî Eğitim Şura Kararları	Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi
Millî Eğitim Kalite Çerçevesi	Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)
Avrupa Birliği Müktesebatı ve İlerleme Raporları	
Avrupa 2020 Stratejisi	

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Ancak yapılan planda bu üst belgelerden ne gibi çıkarımlar yapıldığı, üst politika belgelerinin incelenmesi ile hangi sonuçlar elde edildiği, stratejik plan

hazırlanırken hangi belgeden hangi konularda faydalanıldığı gibi sorular yanıtsız bırakılmış ve ayrıntıya girilmediği görülmüştür.

3.2.5 Faaliyet Alanları İle Sunulan Hizmetler

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu stratejik planda da belirtildiği gibi faaliyet alanları ile sunulan hizmetlerin doğru belirlenmesi, amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamın belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Mevzuat ve yasal yükümlülükler analizinden yararlanılarak Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce faaliyet alanları ve sunulan hizmetler faaliyet alanları başlığı altında Tablo 4 oluşturulmuştur:

Tablo 4: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Faaliyet Alanları

1. Eğitimi Geliştirmeye Yönelik Görevler
2. Eğitim Kurumlarına Yönelik Görevler
3. Öğrencilere Yönelik Görevler
4. İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik Görevler
5. Temel Eğitim Hizmetleri
6. Ortaöğretim Hizmetleri
7. Mesleki ve Teknik Eğitim Hizmetleri
8. Din Öğretimi Hizmetleri
9. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri
10. Hayat Boyu Öğrenme Hizmetleri
11. Özel Öğretim Kurumları Hizmetleri
12. Bilgi İşlem ve Eğitim Teknolojileri Hizmetleri
13. Strateji Geliştirme Hizmetleri
14. Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri
15. Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Hizmetleri
16. İnsan Kaynakları Hizmetleri
17. Destek Hizmetleri
18. İnşaat ve Emlak Hizmetleri

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

3.2.6 Paydaş Analizi

Bilindiği üzere paydaşlar kurumun hizmetleri ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili, olumlu ya da olumsuz olarak kurumdan etkilenen ya da kurumu etkilen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar ile etkili iletişim kurulması daha henüz planlama aşamasında iken paydaşların ilgisini ve katkısını sağlayacağı muhakkaktır. Paydaşların görüş ve önerilerinin belirlenmesi planlamanın her aşamasında yönlendirici olacaktır. Ayrıca kurum faaliyetlerinin yürütülmesinde oluşacak engellerin tespitinde ve bunların giderilmesinde strateji geliştirirken yine büyük bir öneme sahiptir. Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün hizmet üretim sürecinde işbirliği yapması gereken kurum ve kişiler, temel ve stratejik ortaklar olarak tanımlanmıştır. Strateji planlama ekibi tarafından etki-önem matrisi kullanılarak paydaş önceliklendirmesi yapılmış ve durum analizi raporunda belirtilmiştir. Paydaşlar iç ve dış paydaşlar ile hizmet alan, temel ortak ve stratejik ortak olarak sınıflandırılmış ve Tablo 5 oluşturulmuştur.

Tablo 5: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Paydaşları

PAYDAŞLAR	İÇ PAYDAŞ	DIŞ PAYDAŞ	HİZMET ALAN	TEMEL ORTAK	STRATEJİK ORTAK
Millî Eğitim Bakanlığı		√		√	
Valilik		√		√	
Dikili Kaymakamlığı		√		√	
Millî Eğitim Müdürlüğü Bağlı Bölümler	√		√	√	
İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri		√	√	√	
İlçe Okul / kurumları	√		√	√	
İlçemiz Öğretmenleri	√		√	√	
Öğrenci			√		
Veliler		√	√		√
Aile Birlikleri	√		√	√	√
Genel İdari Personel	√		√	√	
İl Müdürlükleri		√			√
Sivil Toplum Örgütleri		√	√		√
Sanayi Kuruluşları		√	√		√
Basın Yayın Kurumları		√	√		√
Üniversiteler		√	√		√
Dikili Belediyesi		√	√		√
Hayırseverlerimiz		√			√

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

İç paydaşlarla iletişim ve işbirliği çalışmaları kapsamında iç paydaşların planın hazırlanması ve uygulanmasındaki önemi de göz önüne alınarak toplantılar yapılmış, anketler uygulanmış ve yapılan anketlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün tüm personeline her eğitim öğretim yılı sonunda " Çalışan Algı Anketi " uygulandığı, ortaya çıkan verilerin Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Kalite Kurulu'nda görüşüldükten sonra Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Personel Bölümü tarafından sonuçların iyileştirilmesine yönelik gönüllü çalışma ekipleri oluşturularak, iyileştirme ve geliştirme çalışmaları planlandığı ve uygulandığı, yürütülen faaliyetlerin sonuçlarının, bir önceki "Çalışan Algı Anketi" sonuçlarıyla karşılaştırıldıktan sonra; sonuçlar Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Kalite Kurulu'na sunularak, sonuçlarla ilgili veriler arşivlenmek üzere Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Bilgi ve İşlem bölümüne verildiği görülmüştür.

Kurumun paydaşlarından kurum hakkında görüşleri alınarak kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin daha sağlıklı tespit edildiği görülmüştür.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün paydaş analizinde eksik olarak görülebilecek bir unsur olarak paydaşların birbirleriyle olan ilişkileri ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilememesidir. Bir diğer husus da planlamada bazı paydaşların hangi basamakta ne gibi katkı sunacağının belirtilmemiş olmasıdır.

Paydaşlardan önemli olanların gözden kaçmasını engellemek amacıyla paydaşlar kendi içlerinde iç ve dış paydaş, hizmet alan, temel ortak ve stratejik ortak gruplandırmasının dışında alt gruplara da ayrılmıştır. Böylece farklı paydaş grupları arasındaki ilişkiler daha iyi şekillendirilmiştir.

Kurum planında karşılaşılan eksikliklerden birisi de başta belirtildiği üzere paydaşların kuruma etkisi ve etkilenme oranı gibi faktörler göz önüne alınarak paydaşlar arasında önceliklendirme yapılmamasıdır. Her paydaşın etkisinin ve etkilenmesinin aynı oranda olmaması, paydaşlarla işbirliğinde kime daha öncelik verilmesi gerektiğini belirleyecektir. Etkisi az olan bir paydaş ile etkisi fazla olan bir paydaşın beklentisinin karşılanmasında öncelik tanınması gerekebilmektedir.

Sonuç olarak paydaşların kimler olduğunun eksiksiz tespiti, stratejik planın her aşamasında paydaşlardan alınan görüş, öneri ve beklentilerin göz önünde bulundurulması ve bu sayede paydaşların sürece katılımının sağlanması, hem paydaşların planı sahiplenmesini hem planın sağlam ayaklar üzerinde

oluşturulmasını hem de planın uygulanma şansını artıracaktır. Paydaşların sürece katılarak onlara önem verilmesi bir anlamda toplam kalite yönetiminin ilkelerinden müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ile örtüşmektedir. Diğer taraftan önceliklendirme yapılarak da TKY' nin diğer bir ilkesi olan karar vermede gerçekçi yaklaşım sergilenmektedir.

3.2.7 Kurum İçi Ve Dışı Analizi

Kamu kurumlarında kurum içi analiz kısaca kurumun mevcut durumu ile gelecekteki durumunu etkileyen/etkileyebilecek, kurumun kendi iç ortamından kaynaklı olan ve kurum tarafından da kontrol edilebilen eğilim ve koşulların incelenerek kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olumlu hususları temsil eden güçlü yönleri ve yine kurumun amaçlarına ulaşmada engel oluşturabilecek zayıf yönlerin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.
Dikili Milli Eğitim Müdürlüğünün Planı'nda;

- Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yönetim Organizasyon Şeması ve Süreci,
- Hizmet Birimlerimiz; Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Personel Durumu,
- Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Öğretmen Durumu,
- Eğitim-Öğretime Açık Olan Kurum Bilgileri (Resmi Okullar),
- Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Teknolojik Kaynak Durumu,
- Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Mali Durumu,
- Genel Bütçe ve Özel İdare Bütçesinden Tahsis Edilen Ödenekler ve Kullanım Durumu,
- Dikili İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Arsa ve Bina Durumu,

Konularında gerekli inceleme ve değerlendirmenin yapıldığı, her bir başlık için bilgilerin yer aldığı tabloların oluşturulduğu görülmüştür. Bu anlamda kurum kültürü oluşmasına fayda sağlayacak bir çalışma yapılmıştır.

Diğer taraftan kurumlar için çok önemli olan insan kaynakları yönetimine de önem verildiği görülmektedir.

Eksiklik olarak ;

-Kuruluş yapısı ile ilgili son dönemde kurumun örgüt yapısında ve görev alanlarında yapılan önemli değişikliklerden bahsedilmemiştir. Bu şekilde insan kaynaklarının daha sonraki dönemlerde daha verimli kullanılabilmesi sağlanabilirdi.

-Beşeri kaynakların analizinde kurum personel sayısı ve birimlerdeki dağılımı verilmiş olsa da bu personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi hakkında bilgi verilmemiştir. Derin istatistiki çalışmalar ile kurum için önem arz edecek bir arşiv oluşturulması sağlanabilirdi.

-İç analizde olması gereken kurum kültürü, iletişim ve karar alma süreçleri ile gelenek ve değerler ile bir bölüm oluşturulmamıştır.

-Kurumun teknolojik alt yapısı belirtilse de personelin teknolojiyi kullanma düzeyine ait verilerin olmaması insan kaynakları yönetimi ve arşiv oluşturma sistemi için eksiklik olarak görülebilir.

Kurum dışı analiz için dış paydaş analiz raporu oluşturulmuş, dış paydaş analiz anketi sonucunda dış paydaşların beklentileri Tablo 6'daki gibi özetlenmiştir.

Tablo 6: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Dış Paydaş Beklentileri Sonuçları

Eğitim kurumlarının kalitesini artırıcı tedbirler alınmalıdır.
Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır
Okullarımızda Türkçemizin doğru kullanılmasına önem verilmelidir.
Öğrenci kayıtlarındaki kayıt bölgeleri ile ilgili sorunlar çözülmelidir.
Okul öncesi eğitime önem verilmelidir.
Mesleki eğitime yönlendirme yeteri kadar yapılmalıdır.
Olumsuz öğrenci tutum ve davranışları ile ilgili rehberlik çalışmaları arttırılmalıdır.
Veli eğitimi önemsenmelidir.
Okul dışı zamanın etkin olarak değerlendirilmesi için öğrencilerin çeşitli kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere yönlendirilmesi gerekmektedir.
Okulların fiziki imkanları iyileştirilmeli, oyun ve spor alanları zenginleştirilmelidir.

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu planın kurum dışı analizinde eksik olarak değerlendirebilecek bir husus eğitim anlayışları başta olmak üzere dünyada ve ülkemizde kurumu etkileyecek konularda temel değişimler ve yeni sorunların da göz önüne alınmamış olmasıdır.

İç ve dış paydaş analizleri ile taraflar arasında iletişim sağlanmış olduğu gibi aynı zamanda kurumun toplam kalite yönetimi ilkelerinden müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ilkelerini benimsediğini fark edilmektedir.

Dış paydaşların beklenti ve isteklerinin belirlenmesi ve sürece katılması kurumun yol haritası çıkarmasında oldukça önemli bir ayağı oluşturmuştur.

Beklenti sonuçlarında bakıldığında bir kısım beklentilerin cevaplanabilmesi için kurumun mali yönden atılımlar yapması gerektiği belirgindir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere mali kaynak anlamında sadece genel bütçe ve özel idare bütçesinden kaynak sağlanabilmesi sebebiyle beklentilere olumlu cevap vermeme ihtimali yüksektir.

3.2.8 PESTLE Analizi

PESTLE analizi dış çevredeki etkileşimlere bakılarak yapılan bir analiz çeşididir. PESTLE analizi, politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal, ve çevresel yönlerden dış çevreyi inceleyen bir analizdir. PESTLE analizi, kuruluşun hizmet verdiği çevredeki büyük resmin görülmesine ve bu çevrede kuruluş için fırsat ve tehdit olarak algılanabilecek olan faktörlerin tespit edilmesine yardımcı olan bir analiz aracıdır. Çevresel Etkenlerin öneminin işletmeler açısından giderek artması, çevrenin daha büyük bir kategori haline gelmesine neden olmuştur. PESTLE analizinin faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

P Politik (Political)

E Ekonomik (Economical)

S Sosyo-Kültürel (Socio-Cultural)

T Teknolojik (Technological)

L Yasal (Legal)

E Çevresel (Environmental)

Söz konusu faktörler ve içerikleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: PESTLE Faktörleri ve İçerikleri

Politik Faktörler	**Ekonomik Faktörler**	**Sosyo-Kültürel Faktörler**
• Vergi politikaları, • İş kanunları, • Çevresel düzenlemeler, • Ticari kısıtlamalar, • Gümrük tarifeleri, • Politik istikrar,	• Dünyadaki genel ekonomik durum, • Ekonomik büyüme, • Para ve kredi kaynakları, • Faiz oranları, • Döviz kurları, • Enflasyon oranı, • İşsizlik oranları, • Harcanabilir gelir, • Gelir dağılımı,	• Kültürel yapı, • Nüfus artış oranı, • Eğitim durumu, • Yaş dağılımı, • Doğum artış oranı ve ortalama ömür, • Sosyal hareketlilik, • Çalışma ve boş zaman eğilimleri, • Yaşam tarzı değişiklikleri, • Yeni ihtiyaç ve istekler, • Tüketici eğilimleri,
Teknolojik Faktörler	**Yasal (Legal) Faktörler**	**Çevresel (Environment) Faktörler**
• ARGE çalışmaları, • Teknoloji kullanımı, • İnternet kullanımı, • Otomasyon, • Teknoloji teşvikleri, • Teknolojik gelişme hızı, • Teknoloji transferleri,	• İş Kanunu, • Sosyal Güvenlik Kanunu, • Rekabet Kanunu, • Uluslararası anlaşmalar,	• Çevresel etki, • Çevre ile ilgili yasal düzenlemeler, • Enerji tüketimi, • İklim değişikliği, • Atıkların imha edilmesi,

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılmış olan PESTLE analiziyle Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü üzerinde etkili olan veya ileride etkili olabilecek dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Etkenler politik ve ekonomik olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Etken veya sorunların idareye etkisini fırsat ya da tehdit olarak gruplandırılmış, "ne yapmalı" başlığı altında ise bu fırsattan nasıl yararlanılabileceği ya da tehditten zarar görmemek için yapılabileceklerin neler olabileceğinin belirtildiği görülmüştür. Eğitim ortamını aslında oldukça etkileyecek olan ve planın hazırlanmasında ihmal edilmesinin büyük eksiklik yaratacağı coğrafyamızdaki sorunlar ve komşu ülkelerdeki istikrarsızlıklardan kaynaklı ülkemize yönelen göç hareketlerinin değerlendirilmesi oldukça faydalı bir adım olmuştur.

3.2.9 GZFT Analizi

GZFT analizi aslında planlama sürecinin bir parçası olup doğru teşhis konmasının tedaviye etkisi gibi geleceğe dönük stratejilerin belirlenmesinde kurumun içinden gelen güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, dışarıdan gelen tehdit ve fırsatların doğru tespit edilmesi oldukça önemlidir. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bu konuda gerekli yöntemleri kullanarak olması gerektiği gibi bir analiz yapmaya çalıştığı açıktır.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılmış GZFT analizi Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü GZFT analizi

Güçlü Yönler		
Eğitim ve Öğretime Erişim	**Eğitim ve Öğretimde Kalite**	**Kurumsal Kapasite**
❖ Eğitime erişimi arttıran projelerin olması. ❖ Müdürlüğümüz bünyesinde taşıma yolu ile eğitime erişimin sağlanması. ❖ Eğitim kurumlarının çeşitliliği. ❖ Fiziki alt yapının (derslik, okul) ihtiyacı karşılıyor olması. ❖ Öğrencilere yönelik sosyal, sportif ve kültürel çalışmalar ile yarışmaların yapılması. ❖ İlçe MEM in Köklü bir teşkilat yapısına ve güçlü bir kurumsal hafızaya sahip olması. ❖ Müdürlüğümüzün paydaşlarla etkili bir iletişim ağı kurarak karşılıklı uyum içinde, açık ve ulaşılabilir bir yapıya sahip olması. ❖ İlk ve orta öğretimde okullaşma oranının yüksek olması.	❖ Öğrencilere yönelik sosyal, sportif ve kültürel çalışmaların yapılması. ❖ Mesleki ve teknik eğitime önem verilmesi. ❖ Eğitim kurumlarının çeşitliliği. ❖ AB projelerine başvuru sayısının fazla olması. ❖ Birleştirilmiş sınıfta okuyan öğrenci oranının düşük olması. ❖ Dikili Halkının eğitim öğretime önem vermesi. ❖ Halk eğitim ve Mesleki Müdürlüğümüzde açılan kurs sayılarının ve çeşitliliğinin yeterli olması. ❖ Tüm okullarda tam gün eğitime geçilmesi.	❖ Müdürlüğümüzün iç paydaşlarla etkili bir iletişim ağı kurarak karşılıklı uyum içinde, açık ve ulaşılabilir bir yapıya sahip olması. ❖ Teknolojik alt yapının iyi durumda olması ❖ Hayırseverler ile güçlü iletişimin bulunması ❖ İl MEM bünyesinde Bilgi Edinme Sisteminin aktif kullanılması. ❖ Okul ve kurum yöneticilerin katılımcı yönetim anlayışına açık olması. ❖ Paydaşların İlçe MEM e bağlı yönetim birimlerine, her aşamada erişebilme oranlarının yüksek olması. ❖ Bilgi işlem bölümünün teknik kapasitesinin yüksek, donanımlı, eğitimli, takım çalışması içinde olan bir ekibinin olması.

Zayıf Yönler		
Eğitim ve Öğretime Erişim	**Eğitim ve Öğretimde Kalite**	**Kurumsal Kapasite**
❖ Mesleki eğitim veren kurumlarda öğrencilere yönelik, meslek tercihlerinde ve yönlendirmede sektör ile olması gereken işbirliğinin yetersiz olması. ❖ Okul öncesi ve engelli öğrencilerin eğitime erişmede yaşanan problemler. ❖ Mesleki eğitim veren kurumlarda rehber öğretmenlerin, öğrencilere yönelik meslek tercihlerinde ve yönlendirmede sektör ile olması gereken işbirliğinin yetersiz olması.	❖ Öğrencinin yetenekli olduğu alanlarda, severek, isteyerek kendini ortaya koymasını destekleyecek hedeflerini belirleyecek rehberlik hizmetinin olmaması. ❖ MEM'de hizmet içi eğitim faaliyet sonuçlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaması. ❖ AB projelerine kabul oranının yetersiz olması. ❖ Ulusal uluslararası yarışmalara katılımın az olması. Alınan ödül sayısının düşük olması. ❖ Okul ve kurumlarımızın proje ve yarışmalara katılım sayısının az olması. ❖ Yüksek öğretimime yerleşim oranının düşük olması.	❖ MEM'de, Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaması. ❖ Çalışanlara yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterince düzenlenememesi. ❖ Kalite sertifikası bulunan okul ve kurumun olmaması. ❖ Kurumsal performansın izlenmesine dönük kalite standartlarının yeterli olmaması. ❖ Çalışan personelin teknolojik okuryazarlığının düşük olması(İnsan Kaynakları). ❖ Bilgi teknolojilerindeki yetişmiş insan kaynağının etkin kullanılamaması. ❖ Okul ve kurumlarda yeterli personelin bulunmaması. ❖ Çalışanların yönetime katılım oranının düşük olması. ❖ Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin yeterince değerlendirilememesi.

Fırsatlar		
Eğitim ve Öğretime Erişim	**Eğitim ve Öğretimde Kalite**	**Kurumsal Kapasite**
❖ Hayırsever, STK, Özel kurum ve kuruluşların eğitimi destekleyen projelerinin olması. ❖ Ailelerin ve toplumun eğitime duyarlılığının artması. ❖ Zorunlu eğitimin 12 yıla çıkarılması. ❖ Ulaşım imkânının olması. ❖ 8383 veli bilgilendirme hattının bulunması. ❖ Hayırsever, SYDV, STK, özel kurum ve devletin (Şartlı Nakit Transferi) öğrencilere verdiği burslar. ❖ Taşımalı eğitim uygulamasının erişebilirliği kolaylaştırması. ❖ İlçemizin küçük olması nedeniyle öğrenciler üzerinde takip ve kontrolün güçlü olması.	❖ İzmir'de üniversite sayısının fazla olması. ❖ Okul yaptıran hayırseverlerin bulunması. ❖ Sivil toplum örgütleri ile kamu ve özel kuruluşların eğitime destek vermesi. ❖ İlçe MEM in, içinde bulunduğu toplumsal yapısının, eğitimli, kültürlü ve iletişime açık bir özelliğe sahip olması. ❖ Kalkınma Ajansı ile ortak proje hazırlama imkânına sahip olması. ❖ Yerel yönetimlerin, üniversitelerin ve iş dünyasının MEM ile işbirliğine istekli olması kurumumuzla işbirliğine açık olması. ❖ Müdürlüğümüzün dış paydaşlarla etkili iletişimi bulunması.	❖ İlçemizin, öğretmenler tarafından tercih edilen bir şehir olması. ❖ Dikili ilçesinin turizm bölgesinde olması. ❖ İlçemizin küçük olması nedeniyle sosyal ilişkilerin güçlü olması. ❖ Hayırseverler tarafından yaptırılan okul sayısının fazla olması. ❖ Hayırseverlerin eğitime katkıda istekli olmaları. ❖ Fatih projesinin olanaklarının kullanılıyor olması. ❖ İç Kontrol sisteminin olması. ❖ FATİH projesini yürüten güçlü ve donanımlı bir ekibin oluşu. ❖ Elektronik ağ yönetimi alanında meydana gelen yazılım ve donanım teknolojilerindeki yenilikleri bakanlık bilişim alt yapısına uyarlaması. ❖ Müdürlüğümüze ait, eğitim alanı olarak kullanılabilecek arsaların bulunması.

Tehditler		
Eğitim ve Öğretime Erişim	**Eğitim ve Öğretimde Kalite**	**Kurumsal Kapasite**
❖ Parçalanmış aile sayısının fazla oluşu. ❖ Mevzuat oluştururken taşradaki uygulama sonuçlarının dikkate alınmaması. ❖ Ailelerin ekonomik, sosyo kültürel yetersizliği ❖ Bilinçsiz İnternet kullanımı. ❖ Arkadaş gruplarının öğrencilerin davranışlarına olumsuz etkisi, kötü alışkanlıklara yönelim. ❖ Sağlık sorunları nedeniyle yapılan devamsızlıkların artması, alınan sağlık raporlarının sayısının artışı.	❖ Okullarda sosyal faaliyet alanlarının az olması. ❖ İl içi ve İller arası göç nedeniyle istihdam planlamasının rasyonel yapılamaması. ❖ Yerel yönetimlerin istihdamla ilgili projelere destek vermemesi. ❖ Görsel basının eğitim çağı çocuk ve gençlere olumsuz etkilerinin olması. ❖ İlimizin yoğun göç alması nedeniyle sosyo ekonomik ve eğitim seviyesi düşük ebeveynlerin varlığı. ❖ Ilkokullarda yabancı dil ders saati sayısının düşük olması. ❖ Taşımalı eğitimin bulunması. ❖ Bazı branşlarda öğretmen eksiğinin olması.	❖ Okul ve Kurumlarda hizmetli personelinin yetersiz olması. ❖ Bakanlığın yönetim ve organizasyon politikalarının sürekli değişmesi. ❖ İş akışını kolaylaştıracak yetki devrinin sağlanamaması. ❖ MEM de elektronik ağ sistemi ve teknolojik donanım teknik elemanlarının yeterli olmaması. ❖ Okulların fiziksel yapısının sportif, sosyal kültürel faaliyetlere yönelik olmayışı. ❖ Okullarda dil laboratuarlarının bulunmaması. ❖ İlçemiz bünyesinde birleştirilmiş sınıfların bulunması. ❖ Ilçe MEM bünyesindeki birimlerin ihtiyacını karşılayacak derecede çalışma mekânlarının olmaması. ❖ MEM'de, Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaması. ❖ Birçok alanda istihdam sayısının mezun olan öğrenci sayısına oranla düşük olması.

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Planın GZFT analizi incelendiğinde çalışanların yönetime katılması amaçlanarak kurumda TKY felsefesinin benimsendiği belirtilebilir. Ancak bu katılımın istenen seviyede olmadığı ve çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik içeren fikirlerine yeterince önem verilmediği ortadadır. Kurumun paydaşlarla etkili bir

iletişim ağı kurarak karşılıklı uyum içinde, açık ve ulaşılabilir bir yapıya sahip olması kurumda Tky'nin ilkelerinden herkesin katılımı ve iletişime önem verildiğini göstermektedir. AB projelerine başvuru sayısının her yıl artarak devam etmesi kurumun Tky'nin ilkelerinden sürekli iyileştirmeye önem verdiğini göstermektedir.

Okul ve kurumlarda liderlik kavramının da ön planda olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitime katkı sağlamak için hizmet içi eğitimler planlanıyor olmasına rağmen çalışanların katılımının istenilen seviyede olmadığı görülmüştür.

Çalışanların verimlilik ve motivasyonunu arttıracak faaliyetlere pek rastlanamamıştır.

İnsan kaynaklarına bakıldığında çalışanların teknolojik okuryazarlıklarını arttırmaya yönelik ve teknolojiyi yakından tanımaya yönelik faaliyetlere pek yer verilmediği görülmüştür. İnsan kaynakları yönetiminin bir daha gözden geçirilmes faydalı olacaktır.

Kurumdaki personel sayısına bakıldığında, yetersiz olduğu dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin verimli şekilde işlemediği görülmektedir.

Kurumun bağlı olduğu bakanlığın yönetim ve organizasyon politikalarında sürekli değişimler yaşanması sebebiyle planlama süreçlerinin sağlıklı bir şekilde tamamlanamaması ile karşılaşılabilir.

TKY'de süreçlerin sağlıklı yürütülmesi gibi konularda önemli yer tutan iş akış şemalarına ve kartlarına kurumun iş akışında rastlanamaması sebebiyle yetki devrinin de verimli bir şekilde yapılamadığı görülmektedir.

Diğer taraftan kurum çevresiyle ve çevresindeki sivil toplum örgütleri ve diğer kamu ve özel kuruluşlar ile iletişimini yüksek tutmuştur.

3.2.10 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Önceki bölümlerde bulunan durum analizi aşamalarında ortaya çıkan ve durumu özetleyecek şekilde olan ifadeler tespit ve sorun alanlarını oluşturmaktadır. İhtiyaçlar ise sorun ve tespitlerin yer aldığı alanların dikkate alınması ile ortaya çıkan ihtiyaçları ve gelişim alanlarını ortaya koymaktadır. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu planda amaçların altında bulunan hedeflere

ulaşmak için kullanılan performans göstergeleri dikkate alınarak tespitler yapılmış ve bu tespitler doğrultusunda yapılacak çalışmları içeren ihtiyaçlar ortaya çıkarılmıştır.

3.3 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN MİSYON VE VİZYON BİLDİRİMİ

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünce hazırlanan stratejik planda kurumun misyonu:

"**Çağdaş bir yönetim anlayışı ile örgün ve yaygın eğitim hizmetlerinin kalitesini arttırarak; akademik, sosyal, kültürel, sanatsal, bedensel, zihinsel, yönden gelişmiş bireyler yetiştirilmesine öncülük etmek**." şeklinde; kurum vizyonu ise: "**Kuzey Ege'nin Eğitim Lideri**" şeklinde belirlenmiştir. Temel değerlerin: "Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik, Sürekli Eğitim ve İyileştirme Kuruma Bağlılık ve Gerçekçilik, Verilere Dayalı ve Saydam Yönetim Anlayışı, Eşitlik ve Adalet, İşbirliği-Katılımcılık, Güvenirlilik, Plânlı Gelişim, Her Alanda Ekip Çalışması, Liyakat, İnsan Hak ve Özgürlüklerine Bağlılık, Verimlilik ve Çevre Bilinci, Sürekli Yenileşme ve Değişim" olarak belirlendiği görülmektedir. (Dikili Mem, S.P., 2019. İzmir)

Misyon kurumun varlık nedenini ortaya koymalı, kuruma gideceği yönü göstermelidir. Dikili Milli Eğitim Müdürlüğü'nce hazırlanan bu kurum misyonunu değerlendirecek olursak; kurumun var olma nedeninin ne olduğu, kimlere hizmet sunduğu, hangi alanlarda hizmet sunduğu, hangi ihtiyaçlara cevap verdiği ve hangi görevleri yerine getirdiği sorularına cevap verilmiş olması ile başarılı bir misyon tanımı yapıldığını göstermektedir. Ayrıca misyon bildiriminde yer alması gereken özelliklerden; özlü, açık ve net bir şekilde nitelendirilmesi, hizmetin amacının tanımlanması, yasal düzenlemeler ile kuruma verilen görev ve yetkilerin dışına çıkılmaması, hem kurumun hizmet verdiği alan, hem de sunduğu hizmet ve ürünlerin tanımlanması misyonun doğru belirlendiğinin bir göstergesidir.

Vizyon için kısaca "kurumun kendini gelecekte görmek istediği imajın oluşturulması ya da kurumun ideal geleceği nedir ?" sorusuna verilen kısa cevap denebilir. Bu yere varmak için kurumun mevcut durumunu düşünerek ideal duruma ulaşmak için yapılması gerekenlerin planlamış ve buna göre vizyonunu belirlemiş

olması lazımdır. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün belirlediği "**Kuzey Ege'nin Eğitim Lideri**" şeklindeki vizyon, istenilen vizyon tanımına uygun, ilham verici ve iddialı, kısa, net ve akılda kalıcı olan bir cümle şeklinde belirlenmiştir.

Temel değerler, kurumun misyon ve vizyon ifadelerinin alt yapısını oluşturmakta ve kurumun önceliklerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Temel değerler yazılırken temel ilke ve inançlar anlaşılır ve kesin bir dille ortaya koyulmalıdır. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce belirlenen temel değerlerin, vizyon ve misyon ifadelerini gerçekleştirilmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklediği görülmektedir.

3.4 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, GÖSTERGE VE STRATEJİLER BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce hazırlanan stratejik planda amaçlar 7 madde olarak belirlenmiştir. Bu amaçların çizdiği çerçeve dahilinde 22 hedef belirlenmiştir. Genel anlamda kurumun yaptığı planda belirlenen amaçların olması gerektiği gibi misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda belirlenmesi, hedefler için çerçeve olacak şekilde belirlenmesi, iddialı ancak gerçekçi olması, amaçlar belirlenirken durum analizlerinin sonuçlarına göre yapılması gibi kriterlere uyduğu görülmektedir.

Sırasıyla kurumun amaçları gözden geçirilirse;

1.Amaç: "Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır." Belirlenen bu amaca ulaşmak için öğrencilerin istenen alanlarda yeterliliklerinin belirlenmesi ve desteklenmesi için ölçme ve değerlendirme sisteminin etkin kullanılması hedeflenmiş, öğrencilerin gereksinimleri dikkate alınarak beceri temelli yabancı dil yeterlilikleri sistemi kurulması hedeflenmiş ayrıca öğretmen ve öğrenciler için dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm modeli uygulanması planlanmıştır.

2. Amaç: "Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ve organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır." Bu amaca ulaşmak için veriye dayalı yönetim

yapısına geçilmesi, öğretmen ve öğrencilerin gelişimini desteklemek amacı ile mesleki gelişim modelinin uygulanacağı, planlı eğitim anlayışının gelişmesi ve kalitenin artırılması için finansman modelin uygulanması hedeflenmiştir.

Burada kurumun veriye dayalı yönetim sistemini benimseyerek karar vermede gerçekçi yaklaşım sergilemeyi amaçladığını görülür. Kurum süreç yaklaşımına da önem vermektedir.

3. Amaç: "Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır." Hedeflenen bu amaca ulaşmak için erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılması, amaca uygun eğitim ortamlarının hazırlanarak okullaşma oranın artırılması ve temel eğitimde niteliği artırıcı yenilikçi uygulamalara yer verilmesi hedeflenmiştir.

Burada eğitimin kalitesini arttırılması üzerinde durulmuş ve bunu arttırıcı çalışmalar belirtilmiş, planlanmıştır.

4. Amaç: "Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir." Amaca ulaşmak için orta öğretimde öğrencilerin katılım oranın artırılması, değişen dünya değerlerine uygun ve gerekli becerileri sağlayabilen birey yetiştirmek için bir yapının oluşturulması, orta öğretim kurumlarında çeşitliliğin artırılması ve imam hatip okullarının niteliğinin artırılması hedeflenmiştir.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü burada hem okul ve kurumlarında eğitim öğretim gören öğrencilerin, kursiyerlerin ileride meslek sahibi olarak, ekonomik, kültürel ve sosyal açıdan güçlenerek süreçten faydalanmalarını hem de meslek sahibi olan bu öğrencilerin, kursiyerlerin ülkenin sosyal, kültürel, ekonomik kalkınmasına katkı sağlamasını amaç edinerek TKY'nin karşılıklı fayda ilkesini benimsemiştir.

5. Amaç: "Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir." Amaca ulaşmak için rehberlik hizmetleri ile öğrencilerin belirlenen amaca uygun eğitimler almalarının sağlanması, özel eğitim öğrencileri başta olmak üzere adalet temelli eğitim anlayışı ile tüm öğrencilere katılımcı olacakları ve soyutlanmayacakları bir eğitim ortamının hazırlanması, özel yetenekli öğrencilere de doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenmelerinin sağlanması hedeflenmektedir.

TKY' nin ilkelerinden olan müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinin öneminin farkında olan kurum bireye gereken önemi verip her bireyin sahip olduğu özel, genel ve imkanı göz önünde bulundurarak bireye uygun bir eğitim ortamı hazırlamayı hedeflemiştir.

6. Amaç: "Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme uygulamalarının, toplumun ihtiyaçlarına ve işgücü piyasası ile bilgi çağının gereklerine uygun biçimde yürütülmesi sağlanacaktır." Gerçekleşmesi istenen bu amaç için; mesleki ve teknik eğitim ile ilgili mevcut olumsuz algıların yok edilmesi, yeni teknikler ile çağa uygun ve yeni donanımlı eğitim programlarının uygulanması, mesleki ve teknik eğitim-istihdam-üretim ilişkisinin güçlendirilmesi, hayat boyu öğrenmeye dahil olan birey sayısının artırılması planlanmaktadır.

Kurum burada sürekli iyileştirmeyi amaçlayarak, alt kurumların devamlı daha iyi şartlara ulaşmasını ve kurumların her anlamda güçlenmesini amaçlamıştır. Yukarıda belirtildiği gibi burada da karşılık fayda (kazan-kazan) ilkesi esas alınmıştır.

7. Amaç: "Uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilecektir." Bu amaca ulaşmak için özel eğitime devam eden birey sayısının artırılması, bu kurumlarda öğrenmeyi geliştirme odaklı rehberlik ve teftiş çalışmalarının yürütülmesi ve son olarak sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılması hedeflenmektedir.

Burada sürekli iyileştirme amaçlanmış ve kaliteli okul, kurum, birey sayısının arttırılması amaçlara arasına alınmıştır.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu planda amaçların çizdiği çerçeve içerisinde hazırlanan hedefleri genel olarak değerlendirdiğimizde olması gerektiği gibi açık ve anlaşılabilir oldukları, hedeflerin somut araçlar ile ölçülebilir oldukları, sonuca odaklı ve zaman çerçevelerinin belli oldukları, iddialı olsalar da gerçekçi oldukları görülmektedir.

Hedeflerin her biri için, hedefin hangi amaca hizmet ettiği, performans göstergelerinin neler olduğu, yüzde olarak hedefe etkisi, iş birliği yapılacak birimler ile koordinasyonu sağlayacak birimin ne olduğu, riskler, stratejiler, maliyet

tahminleri, tespit ve ihtiyaçlar ayrı ayrı başlık altında sunulacak şekilde bir tablo oluşturularak belirtilmiştir.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünce hazırlanan stratejik planın hedefleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünce Hazırlanan Stratejik Planın Hedefleri

Hedef 1.1 Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için kurulacak ölçme ve değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulanması sağlanacaktır.
Hedef 1.2 Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alarak hazırlanan, beceri temelli yabancı dil yeterlilikleri sisteminin uygulanması sağlanacaktır.
Hedef 1.3 İlçemizde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm modeli ile eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamalarını sağlanacaktır.
Hedef 2.1 Yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçilecektir.
Hedef 2.2 Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimlerini desteklemek amacıyla oluşturulan mesleki gelişim modelinin uygulanması sağlanacaktır.
Hedef 2.3 Eğitimin niteliğinin artırılması ve okullarda planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağını kuran finansman modelin uygulanması sağlanacaktır.
Hedef 3.1 Erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılacak, toplum temelli erken çocukluk çeşitlendirilerek yaygınlaştırılacaktır.
Hedef 3.2 Öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimini önemseyen, bilimsel düşünme, tutum ve değerleri içselleştirebilecekleri ortamlar hazırlanarak okullaşma oranının artırılması sağlanacaktır.
Hedef 3.3 Temel eğitimde okulların niteliğini artıracak yenilikçi uygulamalara yer verilecektir.
Hedef 4.1 Ortaöğretime katılım ve tamamlama oranları artırılacaktır.
Hedef 4.2 Ortaöğretimde, değişen dünyanın gerektirdiği becerileri sağlayan ve değişimin aktörü olacak öğrencilerin yetiştirilmesi amacıyla oluşturulacak yapının uygulanması sağlanacaktır.
Hedef 4.3 Ülkemizin entelektüel sermayesini artırmak, medeniyet ve kalkınmaya destek vermek amacıyla ilçemizde lise çeşitliliğini ve niteliğini arttırmak.
Hedef 4.4 Örgün eğitim içinde imam hatip okullarının niteliği artırılacaktır.

Hedef 5.1 İşlevsel bir yapıya kavuşturulacak olan psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmeti ile öğrencilerin mizaç, ilgi ve yeteneklerine uygun eğitimi alabilmeleri sağlanacaktır.
Hedef 5.2 Eğitimde adalet temelli yaklaşım modeli uygulanarak özel eğitim ihtiyacı olan bireyleri akranlarından soyutlamayan ve birlikte yaşama kültürünün güçlendirilmesi sağlanacaktır.
Hedef 5.3 Ülkemizin kalkınmasında önemli bir kaynak niteliğinde bulunan özel yetenekli öğrencilerimiz, akranlarından ayrıştırılmadan doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenmeleri sağlanacaktır.
Hedef 6.1 Mesleki ve teknik eğitime yönelik toplumsal algının iyileştirilmesi sağlanacak ve erişim imkânları artırılacaktır.
Hedef 6.2 Mesleki ve teknik eğitimde yeni nesil öğretim programlarının etkin uygulanması sağlanacak ve altyapı iyileştirilecektir.
Hedef 6.3 Mesleki ve teknik eğitim-istihdam-üretim ilişkisi güçlendirilecektir.
Hedef 6.4 Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme katılım ve tamamlama oranları artırılacaktır.
Hedef 7.1 Özel öğretime devam eden öğrenci oranları artırılarak özel öğretim kurumlarında teftiş ve rehberlik çalışmaları öğrenmeyi geliştirme odaklı yürütülecektir.
Hedef 7.2 Sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır.

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Amaç ve hedeflerin genel değerlendirmesini yapacak olursak;

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapmış olduğu planda gerçekleşmesi hedeflenen amaç ve planların uygulanabilirlik kriterine uyduğunu söyleyebiliriz. Örnek verecek olursak: Hedef 7.2 de “Sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini

artırmaya yönelik düzenlemeler" hedefi için performans göstergeleri olarak "Özel meslek edindirme ve mesleki gelişim kurs sayısı" , "Özel meslek edindirme ve mesleki gelişim kurslarından sertifika alanların sayısı" , "Uzaktan eğitim veren özel öğretim kurumlarından sertifika alan kişi sayısı" gibi ölçülebilir değerler konulmuş, eylem planında da konu ile ilgili gerçekleştirilebilir faaliyetlerin planlandığı görülmüştür.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce hazırlanan stratejik planın amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda önündeki en büyük engel bu amaç ve hedefler ile ilgili eylemlerin çoğunu gerçekleştirecek olan okulların maddi ödeneklerinin olmaması, gelirlerinin büyük bir kısmının bağışlar olması sebebiyle bir düzen dahilinde olmaması gösterilebilir. Planın gerçekleşmesi için yürütülecek eylemlerin çoğu maddi kaynak gerektiren eylemler olduğu için kaynaklardaki belirsizlik planın uygulanabilirliğini riske atmaktadır.

Eğitime uygun hedefler belirlenmesi bakımından plandaki hedeflerin tamamının hem eğitime uygun hedefler, hem de misyon ve vizyon doğrultusunda hazırlanmış hedefler olduğu görülmektedir.

Belirlenen amaç ve hedefler ile ilgili yapılacak eleştiri, planlamadaki amaç ve hedeflerin ilgi çekici ve orijinal olmadıklarıdır. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce belirlenen hedefler hemen hemen her ilçe tarafından hazırlanan planda yer alan hedeflere benzemektedir. Bunun da başlıca sebebi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu planın Bakanlık ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırladığı plan ve politikaların dışına çıkamaması ve sınırlandırılmasıdır.

Bunun dışında amaç ve hedeflerin işlevsel olması, açıklık ilkelerine uygun olması, ekip ve takım çalışmasının esas alınması, bulunulan bölgesel koşullara uygun olması ve gerçekçi hedefler koyularak inandırıcılığın olması planın amaç ve hedeflerinin özellikleri arasındadır.

3.5 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN MALİYETLENDİRME BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan stratejik plandaki amaç ve hedeflere ulaşmada yapılacak her türlü eylemin maliyetinin ortaya

konulması gerektiği belirtilmiş, tahmini maliyetlendirmenin hangi esaslarla yapıldığı belirtilmiştir. Gerçekleşmesi istenen 22 hedef için gerekli mali kaynakların neler olduğu tek tek belirlenmiş ancak bu kaynaklardaki düzenli olmayan gelir durumunun belirsizliği nedeni ile birkaç yıl geriye doğru gelir değerleri incelenerek ileriye doğru tahminde bulunulmuştur.

Kaynak tablosu oluşturulmuş, dört ana kaynak için yıllara göre tahmini gelirler ve toplam gelirleri gösterir tablo hazırlanmış, en önemlisi her bir amaç ve hedef için yıl yıl maliyet tablosu oluşturulmuştur.

Genel anlamda mali planlama için yapılması gereken ilkelere uyulmuş olunsa da planın bu alandaki en büyük eksikliği tahminlerin tutmaması (gelirlerin beklenenden az yada fazla olması, yada beklenmeyen giderlerin oluşması, sonradan ortaya çıkacak kaynakların nasıl değerlendirileceği) gibi durumlarda alınabilecek tedbirler ile ilgili hiçbir görüşün yer almaması ya da önerinin yapılmaması olmuştur. Güçlü bir mali yapı ve mali planlama olmaksızın stratejik planın amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinin güçleşeceği bilinmektedir.

3.6 DİKİLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI'NIN İZLEME VE DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planın uygulanmaya başlanmasından sonra daha önceden belirlenen araçlar yardımı ile sistematik bir şekilde takip edildiği süreçtir. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce amaç ve hedefler ile ilgili gerçekleştirilecek olan eylemlerin kimler tarafından, hangi zaman aralıklarında, hangi alanlarda vb. geçekleştirileceğine dair ayrıca oluşturduğu bir eylem planı olduğunu görülmektedir. Hazırlanan bu eylem planının izleme ve değerlendirme sürecini kolaylaştırması beklenmektedir.

Kurumun hazırlamış olduğu planda amaç ve hedefler için ölçülebilir ve objektif olan göstergelerin yer alması izleme ve değerlendirme sürecini kolaylaştıracak bir diğer unsur olmuştur. İzleme ve değerlendirme sürecine yön verecek temel ilkeler kurum tarafından "Katılımcılık, Saydamlık, Hesap verebilirlik, Bilimsellik, Tutarlılık ve Nesnellik" olarak belirlenmiş, belirtilen temel ilkeler ve

veri analiz yöntemleri doğrultusunda birlikte Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Modelinin çerçevesi Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Süreci

1. Performans göstergeleri ve stratejiler bazında gerçekleşme durumlarının belirlenmesi,
2. Performans göstergelerinin gerçekleşme durumlarının hedeflerle kıyaslanması,
3. Stratejiler kapsamında yürütülen faaliyetlerin ilçe milli eğitim müdürlüğü birim faaliyet alanlarına dağılımının belirlenmesi,
4. Sonuçların raporlanması ve paydaşlarla paylaşımı,
5. Hedeflerden sapmaların nedenlerinin araştırılması,
6. Alternatiflerin ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi

Kaynak: Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019/2023 Stratejik Planı (2019)

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce hazırlanan planda; izleme ve değerlendirme sürecinin kimler tarafından yapılacağı, yetkilerinin neler olduğunu, değerlendirme sürecinde hangi araçları kullanacakları, hangi zaman aralıkları ile bu çalışmaları yürütecekleri, raporlamanın nasıl yapılacağı gibi izleme ve değerlendirme sürecinin işleyişi hakkında tüm sürecin önceden planlandığı ve ana hatları ile belirtildiği görülmektedir.

Kurumun hazırladığı plan ile ilgili özgün bir ürün üretildiği alan ise performans göstergeleri alanı olmuştur. Stratejik plan hazırlama ekibi tarafından performans göstergelerinin kimlik kartı olarak nitelendirilebilecek "Performans Göstergesi Kartı" geliştirilmesi uygulaması yürütülmüştür. Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne özgü geliştirilen performans göstergesi kartı ile her bir performans göstergesinin veri kaynağı, analitik çerçevesi, kapsamı, veri temin dönemi, ilişkili olduğu stratejiler, sorumlu birim gibi birçok bilgi kayıt altına alınmıştır. Bu yolla performans göstergelerine ilişkin izleme verilerinin güvenirliliğinin ve karşılaştırılabilirliğinin güvence altına alınması sağlanmıştır. Gösterge kartlarının birleştirilmesi ile de hedef kartları oluşturulmuştur. Gösterge kartlarında belirtilen kavramsal çerçeve, tanım, hesaplama yöntemi gibi göstergeye ilişkin temel bilgiler gösterge bilgi tablosunda toplanmıştır.

Yapılacak izleme ve değerlendirme süreci ile plan dahilindeki kişi, grup ve kurumların hesap verme sorumluluğunu artıracağı için plandaki amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacağı muhakkaktır. Üstelik izleme ve değerlendirme süreci ile planda sürekli iyileştirme ve belki bazı hedeflerde güncelleme imkanları doğacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik planlama yapılması ve uygulanması ile ilgili belki de en önemli engellerden biri iç ve dış paydaşların çoğunun planı boş ve gereksiz bir uğraş, zaman kaybına yol açan bir çalışma olarak görmeleri ve bu yüzden istekli bir şekilde planı kabullenmemeleri olarak gösterilebilir. TKY'nin önemli bir ilkesi olan karşılıklı fayda ilkesi doğrultusunda iç ve dış paydaşlara iyi bir stratejik planın kendilerine kazandıracağı faydalar anlatılmalıdır. Bu yüzden plan hazırlık ve yürütme aşamasında stratejik plan hazırlamanın (etkili ve işlevsel hazırlanma koşulu ile) eğitim sistemine önemli bir katkı sağlayacağı, işlerini nasıl kolaylaştıracağı gerçeğinin paydaşlara kavratılması ve sırf bu konu ile ilgili özel çalışma yürütülmesi oldukça önemlidir.

Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı'nın önemli ayağını oluşturan maddi boyutu ne yazık ki belirsizlikler ve zayıflık içermektedir. Kurumun ve kurumun altında bulunan diğer okul ve kurumların geliri sabit olmayan, etmenlere bağlı olan bütçe planlaması sağlam olmamakta, bu da planın işleyişinde belirsizliklere ve gerçekleştirilen eylemler sırasında aksaklıklara neden olmaktadır. Kuruma bağlı okullara her yıl sabit bir gelir tahsis edilmesi ve belirli bir bütçenin ayrılması ile bu problemlerin ortadan kalkabileceği düşünülmektedir.

Stratejik planlamanın uygulanacağı Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde özellikle üst kademede olan yönetici ve denetleyicilerin yapacakları objektif değerlendirmeler ve diğer çalışanlara yönelik teşvik edici bir tutum sergilemeleri ve plana verdikleri önemi vurgulamaları stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşmasını daha da kolaylaştıracaktır. Örneğin okullarda müdürler, Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde ise ilçe milli eğitim müdürünün plandaki misyon, vizyon doğrultusunda belirlenen amaç ve hizmetler doğrultusunda hareket eden ya da buna hizmet edecek etkinlik yapan çalışanlarını ödüllendirmeleri, planın uygulanabilirliğini artıracaktır.

TKY'nin önemli ilkelerinden biri de süreç yaklaşımıdır. Stratejik plan hazırlandıktan sonra birçok kurum planı bir kenara kaldırıp kendi rutin çalışma prensibine geri dönmektedir. Kurumca hazırlanan stratejik planın periyodik olarak rehberlik ve denetimden geçmesi stratejik planın yürütülmesi sürecinde daha sağlıklı

bir ilerleme sağlayacaktır. Hatta düzenli olarak rehberlik ve denetimden geçileceğinin bilinmesi planın hazırlanma sürecinde daha ayakları yere basan ve sağlam bir plan yapılmasını bile sağlayacaktır. Bu rehberlik ve denetimin objektif olması veya kağıt üstünde kalmaması için kurum dışından yapılması (Örneğin başka bir ilçe müdürlüğünce ya da il müdürlüğünce) istenilen etkiyi daha da arttıracaktır. Unutulmamalıdır ki stratejik plan beş yıllık bir sürecin planlanmasıdır.

Pek çok okul veya ilçe milli eğitim müdürlüğü stratejik plan hazırlarken konu hakkında kendini donanımlı hissetmeyen personele görev verip, kuruma benzer bir kurumun planını alıp küçük değişiklikler yaparak kendi kurumuna uyarlamakta ve planı bu şekilde hazırlanmaktadır. Stratejik planı hazırlayacak ve yürütecek olan kurum personelidir. Stratejik planlama ekiplerinden uygulayıcı olacak olan okul idarecilerinin, öğretmenlerin ve planın her aşamasında yer alan insanların bilgilendirmesi ve donanımlı hale getirilmesi için hizmet içi eğitim, seminer ve kurs gibi çalışmalara ağırlık verilmesi gerekir. Toplam kalite yönetiminin önemli basamaklarından biri olan çalışanların katılımı ilkesi planın her basamağında hatırlanmalı, ancak yeterli donanımı olmayan çalışanların bu katkıyı sağlamayacakları da unutulmamalıdır.

Stratejik plan hazırlanırken TKY'de olduğu gibi karar vermede gerçekçi yaklaşılması; misyon, vizyon, amaç, hedef ve eylemlerin iddialı olsalar da gerçekçi olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Herkes kurumunun çok çok iyi koşullara taşınmasını elbette ister, ama bu eldeki imkanlar dahilinde ve sağlam adımlarla ilerlenebilecek yere kadar olacaktır.

Stratejik plan, adından da anlaşılacağı gibi bir plan olsa da TKY'nin sürekli iyileştirme ilkesinden yola çıkarak belirli periyotlar ile güncellenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bir gün içinde bile dünyada eğitim alanı gibi pek çok alanda büyük değişiklikler, etkileşimler yaşanabilmektedir. İyileştirme ve güncelleme yapılması kaçınılmazdır. Tabi bu güncelleme ve iyileştirmeler planın misyon, vizyon ve hatta amaçlar ile ilgili kısmında olmaktan çok, hedefler ve hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemleri kapsayacaktır.

İyi hazırlanmış bir plan, istenilen noktaya götüren bir haritaya benzer, harita ne kadar iyi ve detaylı ise hedefe ulaşma da o kadar kolay olur. Stratejik plan

hazırlanırken yukarıda farklı yerlerde de belirtildiği üzere TKY' nin temel ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Stratejik planın geliştirme aşamalarının aşağıdaki şekilde olmasının kurum veya kurumların faydasına olacağı açıktır.

1-Kurumun lider ve yöneticileriyle toplantı yapılmalıdır. Bu kişilerden geri bildirimler alınmalıdır. Bu kişilerin kuruluştaki sorunlara bakışları önemlidir. Bu kişileri planlamanın her alanına (uygulanabilirlik değerlendirilmesine, uygulamaya çalışırken ortaya çıkabilecek -öngörülmemiş- maliyetleri ortaya çıkarabilmeye) dahil edilmelidir. Bu uygulamalar yapılarak stratejilere sahiplik duygusu kazandırılmalıdır.

2-Kurumdaki zaman ve insan sermayesi göz önünde bulundurularak personelin uyarlama ve değişik durumlara tepki verme durumları öğrenilmelidir.

3-Vizyon-misyon sunumu yapılırken kurumun lider ve yöneticilerinden geri bildirimde bulunmaları istenmelidir.

4-Güçlü yönler ve fırsatlar analiz edilir. Kurumun rekabet gücü ve avantajlı yönleri netleştirilir. Kurumun sahip olduğu fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönlerin nasıl kullanılabileceği üzerine düşünülmelidir. Güçlü yönlere yönelik daha fazla fırsat bulmak için, ekiptekilerin kendilerini güncellemelerine izin verilmelidir.

5-Zayıf yönler ve tehditler değerlendirilir. Zayıf yönler kuruluşu daha verimsiz yapan; zaman ve para harcayan iç faktörlerdir. Tehditler kuruluşun gelişimini engelleyebilecek dış faktörlerdir. Bunların en aza indirilmesi amaçlanmalıdır. İç faktörler hizmet içi eğitim veya sorumluluğun yeniden tahsis edilmesi gibi müdahaleler ile çözülmelidir. Kurumun güçlü yönlerine odaklanmakla dış tehditler bertaraf edilebilir. Zayıflıkların tespiti konusunda dürüst ve net olunmalıdır, böylece kurumdaki belirli yerlere uygun planlamalar oluşturulabilir.

6-Kurum için hedefler belirlenir. Verilen stratejik kararların arkasında önemli bir lider olduğunun bilinmesi de gerekir. Hedefler netleşince, bunları başarmak için stratejiler oluşturulmalıdır. Hedefler arasında başarı artışı, teknolojik büyüme veya çalışanların verimliliğini artırmak olmalıdır. Hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Böylece çalışmayı bırakmak yerine hedeflere ulaşmak için çaba gösterilir. Hedeflerin gerçekleşme oranları ile ilgili bir zaman çizelgesi oluşturulur.

7-Stratejiler ve kısa vadeli taktikler oluşturulmalıdır. Stratejiler, uzun vadeli hedeflere nasıl ulaşılacağı konusundaki planlamalardır. Hedeflere ulaşmada neyin

yardımcı olacağını düşünülür ve ulaşmak için kullanabilecek taktiklerle bir eylem planı oluşturulur. Stratejiler, çalışanların eğitimini artırarak başarıyı arttırarak, hatayı azaltmak; çalışan memnuniyetini artırarak, verimliliği artırmak gibi şeyleri içerebilir. Taktikler ise daha güncel uygulamalar bulmak, teknolojiyi kuruma entegre etmek gibi konuları içermektedir.

8-Kurum bir vizyon geliştirir. Kurumun vizyonu, kurumun gerçekleştirebilmesini istediğiniz uzun vadeli hedeflerdir. Vizyon, kurum kültürü ile tutarlı olmalıdır. Vizyon, kurumun stratejik planının neden yapıldığı ve hedeflerinin ne olduğu konusunda fikir verir.

Stratejik planlama ve TKY birbiri ile bütünleştirildiğinde en etkili gelişimi sağlamaktadırlar. İyi bir stratejik planlama, eğer kalite artışını hedeflememiş ise önem taşımaz. Paydaşların tatminini esas alan kurumlar toplam kalite yönetimini stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak tanımlamak durumundadırlar. Kalite yönetiminde başarılı olmak isteyen kurumlar stratejik hedefleri ile bağlantılı kalite planları oluşturmakta ve bu planları kurumun tüm bölüm ve düzeylerini kapsayacak şekilde dikkatle uygulamaktadırlar. Vizyonlarını açıkça ortaya koyan ve kurum kalite faaliyetleri üzerine odaklanmasını sağlayan stratejik kalite planlarına sahip kurumlar, kalite açısından çarpıcı gelişmeler elde etmektedirler.

Sürekli bir etkileşim içinde olan Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi kavramları bir birlerini tamamlar niteliktedir. Örneğin, stratejik yönetim yaklaşımını uygulamaya geçirenlerin, TKY' nin kurumsal süreçlerde sürekli iyileştirmeye yaptığı vurguyu göz önünde bulundurması faydalı olabilir. Stratejik yönetim uygulamaları TKY' nin bazı kontrol unsurlarını kullanarak güçlendirilebilir. Bahsettiğimiz kavramların uygulanması önemli derecede kaynak, zaman ve çaba gerektireceğinden; üst düzey yönetim, stratejik yönetim ve TKY' yi toptancı bir bakış açısıyla ele almalıdır.

Sonuç olarak, TKY veya stratejik yönetimin bir kurumda önceden uygulanmış olması, diğerinin etkin olarak uygulanması için avantaj oluşturacaktır. Bu kavramları başarıyla entegre etmeyi başaran işlemeler süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmış olacaklardır.

Genel olarak resmi kurumlarda stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşma derecesinin çok düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bunun gerekçesi olarak

katılımcıların planlamalara dair sahip oldukları olumsuz izlenim ve tutumların bu sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu olumsuz izlenimlerin oluşmasına birçok şeyin sebep olduğu söylenebilir. Bunların ilki katılımcıların stratejik planlama konusunda yaşadıkları bilgi eksiklikleridir. Toplam kalite yönetimi anlayışının bir gereği olan bu planlama çalışmalarını okullarda stratejik planlama ekipleri yürütmektedir. Bu ekipte görev alan öğretmen, müdür veya müdür yardımcılarının ekipte yer almalarına rağmen yeterince bilgi sahibi olmamaları durumunda plan uygulanma sürecinde problemler yaşanabilmektedir.

Kurumlarda stratejik planlama çalışmaları boş ve yararsız bir uğraş olarak görülmektedir. Bu yönde bir algı, stratejik planlama çalışmasının ne derecede önemli olduğunun yeterince anlaşılamamasından kaynaklanır. Buna sebep olan fikirlerin, planlama çalışmalarının eğitim sisteminde somut bir karşılığının olmayışı, belirlenen amaçlara faklı nedenlerden dolayı ulaşılamaması olduğu söylenebilir.

Kurum çalışanlarının ilgi eksikliğinden dolayı planlamanın önemi tam kavranamamaktadır. Kimileri tarafından da planların işlevsel olmadığı düşünülür. Çalışanların planları gerçekliği yansıtmadığı ve gerçeklikten uzak olduğu düşüncesi de planı sahiplenme konusundaki engellerden biridir. Kurum personelinin bilgi eksikliği de plandan gerçek anlamda fayda sağalama önünde engeldir. Kurumdaki yönetim kademesinin tümünün planlama sürecine tam destek vermesi gerekir. Diğer taraftan planın uygulanma sürecinin belli aralıklarla denetimi yapılması gerekir. Yöneticilerin aldıkları kararların uzun vadeli olmasına dikkat etmeleri gerekir. Eğitim kurumlarında ve okullarda stratejik planlamaya o kurumun en üst seviyeden yöneticilerinin katılması ve sahiplenmesi önem arz etmektedir.

Kurum personelinin planlama çalışmalarının kağıt üzerinde kalan çalışmalar oldukları fikrinin değiştirilmesi gerekmektedir. Kurumlardaki stratejik planlama çalışmalarına yeteri kadar katılımın olmadığı, planların okulun ihtiyaçlarına cevap veremediği de zaman zaman görülmektedir. Planların izlenemediği ve değerlendirilemediği fikirlerinin planlama sürecinde fayda sağlamadığı da bilinmektedir. Planların amaçlarına "maliyet yetersizliği" veya "ödenek ayrılmaması" gibi nedenlerden ötürü ulaşılamadığı kanısı da mevcuttur. Çalışanlardaki bilgi ve eğitim eksikliğinin stratejik planlama süreci için önemli bir engel olduğu, bu sorunların üstesinden de HİE'ler ve mali imkanların arttırılmasıyla

gelinebileceği ortadadır. Sosyoekonomik farklılık, okulların çevresel ve fiziki yapıları, veli ve öğrencilerin kurumlardan beklentileri gibi faktörlerin memnuniyet düzeylerine etki ettiği unutulmamalıdır.

Stratejik planlamada, öncelikle eğitimle ilgili hedeflere yönelinmesi, çevresel ve toplumsal önceliklere dikkat edilmesi, şeffaflığın ve gerçekçiliğin ön planda olması, uygulanabilir süreçler seçilmesi, kurumlara finansal destekler sunulması, niteliklerin belirlenmesi gibi konulara dikkat edilmelidir. Yapılan planların uygulama süreçlerindeyse paydaşların tümünün katılımının, öncelikle görev almada istekli personele görev verilmesinin, çalışacaklara teşvikler sunulmasının ve liderlerin destek sunmasının önemi görülmektedir. Plan çalışmalarında yönetimlerin destek sunmaması, planlarda işlevsellik ve uygulanabilirliğin göz ardı edilmesi, çevre faktörlerine önem verilmemesi, planlardaki denetim konusundaki eksiklikler gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasıyla stratejik planlama çalışmalarında başarı sağlanabileceği görülmektedir.

Aşağıdaki hususlar planlama süreci için ayrıca önemlidir.

• Stratejik planların anlamsız şeyler olmadıkları, etkililiği ve işlevselliği yüksek bir şekilde hazırlanması durumunda eğitim sistemlerine kayda değer katkılar sağlayacağı tüm çevreye kabul ettirilmelidir.

• Stratejik planların amaç ve hedeflerine ulaşabilirliklerini sağlamak amacıyla ve planlanan çalışmaların da amaçlarına hizmet edebilmesi amacıyla kurumlara ve özellikle de okullara finansal kaynaklar sağlanmalıdır.

• Yönetici ve denetleyicilerin değerlendirmelerini objektif yaparak, çalışanları teşvik edip planlama çalışmalarının başarılı bir şekilde sonuçlanması sağlanmalıdır.

• Kurumların stratejik planlarına belirli periyotlarla denetimler yapılmalı, rehberlik edilmelidir.

• Planlamayı yapan ekiplere HİE, seminerler, kurslar ve toplantılar düzenlenmelidir.

• Kurum ve okulların planları gerçeği yansıtmalı, hedeflerle paralel olmalıdır.

KAYNAKÇA

Akal, Z. "*Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme Değerlendirme Sistemleri",* Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı. MPM Yayınları s.85 Ankara, 1995.

Akdağ, M. (2005) *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri Üzerine Bir Araştırma*. Selçuk: İletişim Yayınları.

Aktan, C. (2008). *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim,* http://www.tkgm.gov.tr 2008).

Aktan, C. C., (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*. Ankara: Tosyöv Yayınları.

Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Akyüz, Y. (2010). *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Ansoff, H. I. (1994). *Rethinking Strategic Planning*, Long Range Planning.

Ataman, G. (2002) *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2002, s.348.

Baykal, A. N. (1999). *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış Atatürk'ün Liderlik Sırları.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bolat T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Bryson, J, M. (1988). *Kamu ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama: Örgütsel Başarıyı Güçlendirme ve Sürdürme Rehberi. San* Francisco: Jossey-Bass yayınevi

Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* San Francisco: Jossey Publishers.

Can, T. *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Yayımlanmamış* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1996, s. 8

Carter, P. (1998). *Cultural Change,* A Framework For Getting Started.
cases. Irwin, USA.

Denizlioğlu, Baç, G. (2018). *Stratejik Planlama: Bir Kamu Kurumunda Uygulama Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ö.(1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Drucker, P. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Durna, U., Eren, V. (2002). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim , Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 55-75.

Efil, İ. (1998*) Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*. Bursa: Vipaş A.Ş.

Erdoğan, İ. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Eğitim Kurumlarında Yorumlanması.* Ankara: Yaşadıkça Eğitim.

Erdoğan, İ. (2015) *Eğitimde Değişimin Yönetimi.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.

Erkılıç T.A. (2007*) Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması Üzerine Bir Araştırma* Anadolu Üniversitesi Eskişehir.

Ersun, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli Olmanın Yolu.* İstanbul: Sim Matbaacılık.

Feigenbaum, A. V. (1993). *Managing Improvement in the U.S. Government*. National Productivity Review Press: Cilt 13, s. 7. USA.

Greenwood, M. S.,Gaunt, H. J. *Total Quality Management For Schools.* London:Cassell Press

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları.* İstanbul: Beta
https://kobitek.com/pazarlamada-cevresel-faktorlerin-incelenmesinde-pestel-analizi
İnan, M. (2013). *Strateji*. Harvard: Harvard Business Review Press.

İslamoğlu, A. H. (2010). *Turizm Pazarlaması,* İstanbul: Beta Yayınları.

Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (3.Sürüm), MEB, 2018.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2018), T. C. Resmi Gazete, 30344, 26 Şubat 2018.

Kaya, A. (2018*). İnsan İlişkileri ve İletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Kılıç, M. *"Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki"*, Sosyo-ekonomi Dergisi, Cilt 3, Sayı:3, 2010, s.168-169.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Lorenzo, A.L. (1993). *Managing uncertainty: Thinking and planning strategically*. New York: Emerald Group Publishing Limited

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy.* Prentice Hall, USA.

MEB, "Dikili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı" 2019.

MEB, "İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı" 2019.

MEB, "Milli Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı" 2019.

Mintzberg, H. (1994). *Rethinking Strategic Planning*, Irwin.

Morrison, J., Renfro, W.L., Boucher, W.I. (1984). *Futures research and the strategies planning process : implications for higher education*. ASHE-ERIC Higher

Özalp,İ., Koparal,C. ve Berberoğlu,G. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması.* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Robson, W. (1997*). Stratejik Yönetim ve Bilgi Sistemleri.* Londra: Pitman Yayınevi.

Şale İ. (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Sallis E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.

Saran, U. (2001). *Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Türk İdare Dergisi. c. 431, s. 1-21.

Senge. P. M. (1997). *Beşinci Disiplin*, çev. İldeniz, A. Doğukan A. İstanbul: Yapıkredi Yayınları.

Şimşek M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.

Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Smith, J. (1990). *Business strategy*. USA

Steiner, G. " *Strategic Planning, what Every Manager Must know*, New York: The Free Press, 1979.

Taşçı, D., Çabuk, S. N. (Ed.) *"Kalite Yönetim Sistemleri"*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Eskişehir: 2013.

Tortop N., İsbir E., Aykaç. G., Tosun, B., Kemal. (1993). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Tozlu, A. (2015*). Kamu Görevlilerinin Performansa Dayalı Ödül Tercihleri Üzerine Bir Araştırma*. Maliye Dergisi. 168 (6):22

Ufuk, G. *"Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyonu"*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:3, 2001, s.168-169.

Uysal, T. (2016). *Toplam Kalite ve Uygulamaları ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yatkın, A. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yetiş, N. (2001). *Kamu Çalışanları Memnuniyeti & Kamuda Performans Ölçümü.* 2.Kamu Kalite Sempozyumu Bildirisi. Ankara: KalDer.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2013), T. C. Resmi Gazete, 25326, 24 Aralık, 2013.