

**MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE TÜRK TELEKOM ANADOLU TEKNİK LİSESİ UYGULAMALARI**

Mustafa YAVUZER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
MAKİNA EĞİTİMİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EKİM 2007
ANKARA**

**MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE TÜRK TELEKOM ANADOLU TEKNİK LİSESİ UYGULAMALARI**

Mustafa YAVUZER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
MAKİNE EĞİTİMİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EKİM 2007

ANKARA

Mustafa YAVUZER tarafından hazırlanan MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK TELEKOM ANADOLU TEKNİK LİSESİ UYGULAMALARI adlı bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Enver AYDOĞAN
Tez Danışmanı, Makine Eğitimi Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği ile Makine Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet ÖZDEMİR
Makine Eğitimi AD, Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. Enver AYDOĞAN
Makine Eğitimi AD, Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. Adnan SÖZEN
Makine Eğitimi AD, Gazi Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir GÜLLÜ
Makine Eğitimi AD, Gazi Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Demet ÖZERBAŞ
Eğitim Bilimleri AD, Gazi Üniversitesi

Tarih : 17/10 / 2007

Bu tez ile G.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Nermin ERTAN
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atf yapıldığını bildiririm.

Mustafa YAVUZER

**MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE TÜRK TELEKOM ANADOLU TEKNİK LİSESİ UYGULAMALARI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mustafa YAVUZER

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EKİM 2007

ÖZET

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin kurum ve kuruluşlarda uygulanması konusu ve tarihsel gelişimi ile eğitimde kalite anlayışı irdelenmiştir. Ayrıca, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında mesleki ve teknik eğitim kurumlarında TKY uygulamasının nasıl anlaşılması ve uygulanması gerektiği üzerinde durulmuş ve Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi'nde yapılan uygulamalar yorumlanmış ve adı geçen eğitim kurumunun dökümanları ekte sunulmuştur. Çalışma ticari işletmelerde kalite ve müşteri memnuniyetini baz alan yönetim biçiminin, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında mevzuat dahilinde uygulanabileceğini ve bu bağlamda, toplumda, mesleki ve teknik eğitim alan kaliteli ve kalifiye ara teknik eleman ihtiyacının en iyi biçimde karşılanabileceğini savunmakta ve örneklemektedir. Hazırlık aşamasında, kaynakçada belirtilen yerli ve yabancı uzmanlar ve TKY planlamacıları ile uygulayıcıları tarafından yazılan kitap ve makaleler taranmış, Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi'nde yapılan uygulamalar değerlendirilmiştir.

Bilim Kodu : 708.2.131
Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi, Mesleki ve Teknik Eğitim
Sayfa Adedi : 136
Tez Yöneticisi : Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN VOCATIONAL AND TECHNICAL
EDUCATION AND APPLICATION AT TURKISH
TELECOMMUNICATION ANATOLIAN TECHNICAL HIGH SCHOOL
(M.Sc. Thesis)**

Mustafa YAVUZER

**GAZI UNIVERSITY
INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**

October 2007

ABSTRACT

In this study, the application of Total Quality Management in institutions and the historical development of it and the quality in education was studied. In addition, the application and mantality of Total Quality Management (TQM) in education in vocational and technical high schools was examined. The application of TQM in Turkish Telecommunication Anatolian Technical High and the documents related to the application in this school were organized and attached to the study. The study claims and illustrates that this management type which is based upon quality in education and the satisfaction of customer in trading companies can be applied to vocational and technical high schools and in this respect, the need of qualified technicians in the society would be fulfilled. At the preparation period, the articles and the books written by the referenced authors and specialists are scanned and the application of TQM in Turkish Telecommunication Anatolian Technical High School is evaluated.

**Science Code : 708.2.131
Key Words : Total Quality Management, Vocational and Technical
Education
Page Number : 136
Adviser : Assoc. Prof. Dr. Enver AYDOGAN**

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Danıőmanım Doç. Dr. Enver AYDOĞAN'a, ayrıca Araştırma Görevlisi Ömer ASAL' a ve okulumuzda görevli tüm çalışma arkadaşlarıma, manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan çok değerli arkadaşlarım İsmail KURNAZ, Ebru SOLMAZ ve Asuman DOĞAN'a teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FELSEFESİ.....	4
2.1. Kalite	4
2.1.1 Kalitenin Tarihsel Gelişimi	8
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini Oluşturan Fikir Adamları	12
2.2.1. Shewhart	12
2.2.2. Deming	12
2.2.3. Juran.....	13
2.2.4. Crosby	15
2.2.5. Feigenbaum.....	17
2.2.6. Kaoru Ishikawa	18
2.3. Toplam Kalite Yönetimi	18
2.3.1 Toplam kalite yönetiminin amacı	30
2.3.2 Toplam kalite yönetiminin faydaları	32
2.3.3. Toplam kalite yönetiminin öğeleri.....	34
2.3.4. Toplam kalite maliyetlerinin sınıflandırılması	59
3. MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	64
3.1. Mesleki ve Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	64
3.2. Mesleki ve Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	64
3.2.1. Liderlik	64

Sayfa

3.2.2. Katılımcılık	65
3.2.3. Müşteri Odaklılık	66
3.2.4. Sürekli Gelişme	67
3.2.5. Sıfır hata.....	67
3.2.6. Sürekli eğitim.....	68
4. TÜRK TELEKOM ANADOLU TEKNİK LİSESİ TKY UYGULAMALARI ...	71
4.1. Kurumun Tarihçesi.....	71
4.1.1. Kuruluşundan Bu Yana Yapılan Değişiklikler	71
4.1.2. Bugünkü Durum	73
4.2. TTATL Yönetim ve Organizasyonu	74
4.2.1 Liderlerin, okulun misyon, vizyon, ilke ve değerlerinin oluşumuna sağladığı destek	74
4.2.2. Liderlerin okul ilke ve değerlerini davranışlarına yansıtmada örnek ve önder olması	76
4.2.5. Liderlerin okul yönetimine sağladığı destek.....	78
4.2.6. Lider ile hizmet götürülen kesim ve işbirlikleri	79
4.2.7. Okulun uzun vadeli planında, paydaş beklentilerini / ihtiyaçlarını dikkate alması.....	81
4.2.8. Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu olarak belirlenmesi	82
4.2.9. Temel politika ve stratejilerin belirlenmesi	82
4.2.10. Okulun uzun vadeli planının ilgililere duyurulması, uygulama planlarına yansıtılması	88
4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	92
4.3.1. Çalışan performansının takdir edilmesi, ödüllendirilmesi.....	94
4.3.2. Etkin ekip çalışmalarının varlığı.....	95
4.3.3. Çalışanların bilgi birikimi ve niteliklerinin geliştirilmesi	97
4.3.4. Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgilerinin güncellenmesi	98

Sayfa

4.3.5. Çalışanların iletişim gereksinimlerinin saptanması ve karşılanması ...	99
4.3.6. Okul içerisindeki görev dağılımı	102
4.3.7. Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi ...	103
4.3.8. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi	104
4.4 Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetilmesi.....	106
4.4.1. Bina, donanım ve malzemelerin amacına uygun kullanımı.....	107
4.4.2. Atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması.....	107
4.4.3. Temrinlik malzemenin sağlanması, etkin ve verimli kullanılması	107
4.4.4. Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin sağlanması	108
4.4.5. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okula taşınması.....	108
4.5. Okul bütçesinin yapılması.....	110
4.5.1. Okul içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ulaşmasının sağlanması	110
4.6. Süreç Yönetimi.....	111
4.6.1 Okul kritik süreçlerinin belirlenmesi	112
5. SONUÇ	114
KAYNAKLAR	132
ÖZGEÇMİŞ	136

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Kalite yönetimi yazarlarının kaliteye bakış açıları	7
Çizelge 2.2. Kalitenin evriminde kilometre taşları	9
Çizelge 2.3. Taylor Modeliyle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması.	22
Çizelge 2.4. Masaaki Imai'nin Kaizen ve Yenilik kavramlarını karşılaştırması	43
Çizelge 2.5. Bennis'e göre lider ve yönetici özellikleri	52
Çizelge 2.6. Toplam kalite maliyetlerinin dağılımı	60
Çizelge 4.1. TTATL Yönetimi.....	74
Çizelge 4.2. Kurul ve Komisyonlarda yapılan toplantı sayısı.....	75
Çizelge 4.3. Kurum temel değerleri için kullanılan yöntem ve sonuçlar.....	77
Çizelge 4.4. Liderin kurum çalışanları ile ilişkileri.....	80
Çizelge 4.5. "Tanıtım Başarı El Ele" Faaliyetleri	81
Çizelge 4.6. Çalışanlardan Geri Bildirim Alma Araçları.....	84
Çizelge 4.7. Kuruluş İçi Performans Göstergeleri	88
Çizelge 4.8. Temel ve alt süreçler.....	89
Çizelge 4.9 Stratejik Amaçların Duyurulması	92
Çizelge 4.10. Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri.....	93
Çizelge 4.11. Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi.....	95
Çizelge 4.12. Personel Performansı Değerlendirme Kriterleri	96
Çizelge 4.13. Ekipler ve Faaliyet konuları.....	97
Çizelge 4.14. Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi.....	97

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.15. Ekip çalışmalarının gözden geçirilmesi.....	98
Çizelge 4.16. Yeni eğitim olanakları ile çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesi.....	99
Çizelge 4.17. İletişim Planı	100
Çizelge 4.18. İletişim Yolları	101
Çizelge 4.19. Yenilikçi girişimler ve katılımın cesaretlendirilmesi.....	104
Çizelge 4.20. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi	105
Çizelge 4.21. Teknolojinin Kullanılması	110
Çizelge 4.22. Kilit ve Kritik Süreçler	113

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekiller	Sayfa
Şekil 2.1. Kalitenin oluşumu	6
Şekil 2.2. Kalitenin Tarihi Evrimi	9
Şekil 2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Bina Yapısı	28
Şekil 2.4. Deming Döngüsü	40
Şekil 2.5. Kaizen Şemsiyesi	42
Şekil 2.6. Teşhise Dayalı Kalite Modeli	44
Şekil 2.7. Önlemeye Dayalı Kalite Modeli	45
Şekil 2.8. TKY’de başarıya ulaşmak için üst yönetimin rolünü açıklayan balık iskeleti diyagramı	49
Şekil 2.9. TKY’de başarı için balık iskeleti diyagramı	50
Şekil 2.10. Kalite Maliyetleri	59
Şekil 4.1. Temel Süreçler	78
Şekil 4.2. Okul Gelişim Süreci Modeli	90
Şekil 4.3. PUKÖ Döngüsü	94

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltma	Açıklama
ARGE	Araştırma Geliştirme
KGE	Kalite Geliştirme
OGYE	Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
SWOT	Güçlü Yönler, Güçsüz Yönler, Fırsatlar, Tehditler
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TTATL	Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi

1. GİRİŞ

1900'lere kadar üretim yönlü bir yaklaşımın görüldüğü işletmelerde, ne üretilirse satılır anlayışıyla hareket edilmiş, talep daima arzdan fazla gerçekleşmişti. Ancak 1950'lere gelindiğinde artan rekabet koşulları, pazarlanabilir ürün ve hizmetlerin üretilmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde arz talepten fazla hale gelmiştir. 1960'lardan sonra oluşmaya başlayan küresel rekabet müşteriye daha bilinçli ve seçici bir hale getirmiştir. Piyasadaki çok çeşitli mal ve hizmetler arasından kalite ve uygun fiyatı olanlara talep artmaya başlamıştır.

1970'lerden itibaren dünyanın gündemine oturan kalite, Japonlara uluslararası alanda avantaj sağlayan bir araç haline gelmiştir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının merkez alınarak üretildiği ürünler, daha çok talep edilir hale gelmiştir. Bu kavrama düşük maliyet, uluslararası rekabet ve hız kavramları da eklendiğinde başarıya ulaşmak daha da çok mümkün olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); mal ve hizmetlerin, tasarım aşamasından başlayarak, satış ve satış sonrası tüm safhaları kapsadığı, mükemmelliği ve müşteri mutluluğunu hedef aldığı için, işletmelerin kullandığı bir araç hatta bir rekabet silahı haline gelmiştir.

TKY'nin başarısı, sadece müşteri odaklı olmakla değil, bunun yanında çalışanları da yönetime katmak ve onların sonsuz yeteneklerinden faydalanmakla mümkün olmaktadır. Ancak, son zamanlarda gelişen yönetim anlayışı, gerçek kalitenin elde edilebilmesinin çalışanların mutluluğu, yani çalışanların içsel motivasyonlarının sağlanması ile mümkün olabileceğini ortaya çıkarmıştır.

Motivasyon, çalışma hayatında en çok dikkat edilen ve üzerinde durulan bir konudur. Sanayileşme dönemi ve özellikle Post-Fordist yaklaşımla daha da önemli bir konuma gelmiştir. İnsan ve insan gücünden en yüksek düzeyde yararlanma düşüncesi, modern yönetim düşünce tarzının merkezine bu kavramı oturtmuştur.

Bu yaklaşımla; çalışan, işletme ve toplum amaçları doğrultusunda yönlendirilirken, en yüksek verimi elde etme isteği ve bunun içsel bir dürtüyle gerçekleştirilme amacı (zorlama olmadan), birincil öncelik haline gelmiştir.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin kurum ve kuruluşlarda uygulanması konusu ve tarihsel gelişimi irdelenmiştir. Bu bağlamda meslekî ve teknik eğitim kurumlarında TKY uygulamasının nasıl anlaşılması ve uygulanması gerektiği üzerinde durulmuş ve Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi'nde yapılan uygulamalar yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın ana amacı, yöneticilerin kalite, teknoloji, teknoloji yönetimi ile ilgili yargılarının tespit edilmesi ve eğitim kurumlarının kullandıkları teknoloji ve teknoloji yönetimi arasındaki ilişkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını belirlemektir. Araştırma aynı zamanda kullanılan teknolojinin seçimine etki eden faktörler ve teknoloji yönetiminde karşılaşılan sorunlar ile ilgili bilgilere ulaşmayı amaçlamaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde, çalışmanın önemi, amacı, yöntemi ve planı üzerinde durularak, çalışmanın bütünü ile ilgili genel bilgiler verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kalite kavramının tanımı yapılarak, TKY'nin tarihsel gelişimi açıklanmakta ve TKY'nin felsefesi ortaya konulmaktadır. TKY'nin temel ilkeleri incelenmekte ve uygulamalarda karşılaşılan sorunlar irdelenmektedir.

Üçüncü bölümde; Mesleki Teknik Eğitimde uygulanacak TKY sisteminin sınırları çizilmiştir.

Dördüncü bölümde; Ankara Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi'nde uygulanmakta olan TKY sisteminin tarihi süreci ve yapılan çalışmalar, uygulanan

anketler açıklanmıştır.

Sonuç bölümünde; elde edilen bulgular ışığında değerlendirme yapılmakta ve tespit edilen eksiklik ve sorunların çözümüne yönelik önerilere yer verilmektedir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FELSEFESİ

2.1. Kalite

Kalite sözcüğü ifade edildiği yere göre çeşitli anlamları ifade edebilir. Kalite genellikle “dayanıklı”, “pahalı”, “üstün niteliklere sahip olan” ve “lüks” gibi kavramlarla anlatılmaktadır.

Herkesin üzerinde uzlaştığı bir kalite tanımının yapılması hemen hemen imkânsızdır. Bundan dolayı çeşitli kalite tanımları yapılmıştır.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) tarafından yapılan bir tanıma göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonunun (EOQC) tanımına göre kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Japon Sanayi Standartları (JIS) tarafından yapılan tanıma göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir [Bozkurt ve ark.,1998].

Deming, değişkenliğin azaltılması ve hataların sıfırlanmasıyla kalitenin sağlanabileceğini düşünmektedir. Crosby'e göre kalite, spesifikasyonlara uygunluktur; bir başka deyişle kalite, hatasız üretimdir.

Kalite alanında yaptığı çalışmaları, eserleri ve tüm dünyada yaygın kabul gören fikirleriyle çağımızın kalite öncülerinden olan Juran, kalitenin birden fazla anlamı olduğuna değinmiş ve bunlardan en önemli iki tanesini [Juran ve ark., 1988],

- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

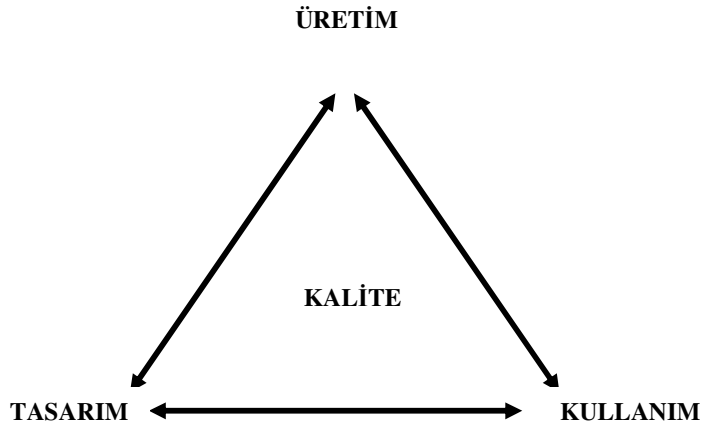
- Kalite, kullanıma uygunluktur.

olarak açıklamıştır.

Garvin (1987) Stratejik Kalite Yönetimi çerçevesinde kaliteyi sekiz boyutta incelemiştir. Bunlar [Garvin, 1987];

1. *Performans*. Bir televizyon için ses ve görüntünün netliği, renk gibi ürünün temel özellikleri performans boyutuyla ilgilidir.
2. *Yan özellikler*. Ürünün temel özelliklerine ilave özelliklerdir. Bir hava yolu şirketinin yolculuk esnasında sunduğu ikram buna örnek olarak gösterilebilir.
3. *Uygunluk*. Bir Ürünün tasarımının ve işlem özelliklerinin önceden belirlenen standartlara uygunluğuyla ilgili bir kalite boyutudur.
4. *Dayanıklılık*. Kullanılamaz hale gelene kadar bir ürünün kullanım süresiyle ilgili bir kavramdır.
5. *Güvenilirlik* Ürünün arzulan fonksiyonunu belirli koşullar altında ve belli bir zaman dilimi boyunca sürekli olarak yerine getirebilmesiyle ilgili bir kalite boyutudur.
6. *Estetik*. Ürünün görünüşü, sesi, tadı veya kokusuyla ilgili sübjektif bir kalite boyutudur.
7. *Algılanan kalite*. Kaliteyle ilgili diğer boyutların soyut kalması, ya da bu boyutla ilgili yeterli bilgi toplanamaması halinde, ürünün imajı, markası, ürünle ilgili reklâm gibi algılanan kalite özellikleri Önem kazanabilir.
8. *Bakım*. Ürünün bakım hizmeti alabilme olanağı, hızı ve kolaylığıyla ilgili bir kalite boyutudur.

Toplam Kalite Kontrol kavramının isim babası olan Feigenbaum kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında tanımlar [Çetin ve ark., 1998]. Feigenbaum ayrıca kaliteyi, üretkenliğe giden en az maliyetli ve en az sermayeli yoğun yol olarak da ifade eder [Bozkurt, 1996].



Şekil 2.1. Kalitenin oluşumu

Şekil 2.1’de [Bağcıçık ve ark., 1999] gösterildiği gibi, kaliteyi oluşturan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [Türkmen, 1995]:

1. *Tasarım Kalitesi:* Tasarım kalitesi; kullanılan malzeme, seçilen biçim, boyutlar, yüzey kalitesi ve toleransların sonucudur. Tasarım kalitesinin düzeyi, tasarımcıların bilgi, yetenek ve deneyimi ile orantılıdır. Tasarım kalitesinin yüksek oluşu, ürünün de yüksek kaliteli olacağını garanti etmez.
2. *Üretim Kalitesi:* Tasarım kalitesinin ürüne yansıtılması uğraşların göstergesidir. Bu nedenle bazen “uyum kalitesi” olarak da anılır. Teknik resimlerde belirlenen özelliklere üretim aşamalarında ne ölçüde uyulabildiğidir. Gereç, tezgâh ve ölçme aygıtlarının etkilerine, üreten kişilerin yetenekleri katıldığında, teknik resimlerde belirlenen özelliklerin tümü gerçekleşmeyebilir. Bu ise, tasarlanan kalite düzeyini görece olarak etkiler. Ancak bu fark kabul edilebilir düzeyde olmalı ve üretici tarafından kontrol altında tutulabilmelidir.
3. *Kullanım Kalitesi:* Bir ürünün, kullanım süresi içinde de kaliteye temel olan özelliklerini kabul edilebilir düzeyde korumasıdır. Kullanım süresi içinde, bakım ve servis olanakları, yedek parça bulunabilmesi gibi etmenler kalite düzeyini etkiler. Bu aşamaya kullanım kalitesi adı da verilebilir. Ürün güvenilirliği, ürünün

kullanım aşamasında bekleneni verebilme ölçütü olup, ürünün belirlenmiş kullanım koşullarındaki yararlı ömrü olarak anılır.

Japona kalite bilincini aşlayan Amerikalı istatistikçi W. Edwards Deming, 1930–1950 yılları arasında kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için “istatistiksel proses kontrol” kavramını oluşturup geliştirmiştir. Deming, istatistikî metotlarla, hataların; sistemde, üretim hattında, ekipte, kişide kısaca ait oldukları yere göre teşhis edileceğini ifade eder [Çetin ve ark., 1998].

Çizelge 2.1. Kalite yönetimi yazarlarının kaliteye bakış açıları

Yazar	Kalite tanımı	Eğitim	Gelişim
Juran	Kullanıma uygun	Müşteri	Kalite üçlüsü Beş Kalite Özelliği İç Müşteri Problem çözmenin Dört Aşaması Kalite Konseyi Kalite Spirali
Deming	Amaca uygunluk	Müşteri	Deming Kalite Döngüsünün 14 Maddesi Yedi Ölümcül Hastalık Derin Bilgi Sistemi
Garvin	Spesifik olmayan	Müşteri ve Tedarikçi	Kalitenin Beş Temeli Kalitenin Sekiz Boyutu
Crosby	İhtiyaçlara uygunluk	Tedarikçi	Kalitenin Beş Mutlak Doğrusu Kalitenin Sekiz Boyutu
Ishikawa	Spesifik olmayan	Tedarikçi	Balık Kılıçığı Diyagramı İstatistiksel Kalite Araçları İşletme Çapında Kalite Kontrol Kalite Kontrol Çemberleri
Feigenbaum	En düşük maliyetle müşteri tatmini	Tedarikçi	Endüstri Çevrimi Kalite Danışmanından Yararlanmak
Taguchi	Spesifik olmayan	Tedarikçi	Tasarım Yöntemlerinin Kalitesi

Buraya kadar ki anlatımlardan Toplam Kalite yazarlarının kaliteye bakış açıları Çizelge 2.1’de gösterilmiştir [Çetin ve ark., 1998].

2.1.1 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme işleminin ne zaman başladığı bilinmemektedir. Ancak yapılan bazı çalışmalar Taş Devri sonrasında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçülendirdiklerini göstermektedir [Peşkirioğlu, 1997].

Kaliteyle ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. Maddesinde şu hükme yer verilmiştir [TSE, 1997];

“Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek, ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.”

Osmanlı İmparatorluğu’nda kalitenin korunmasında Loncalar çok önemli bir görev yapmışlardır. Osmanlı Sultanı II. Beyazıt tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisabı Bursa”da, satılan malların belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir [Gözlü, 1994].

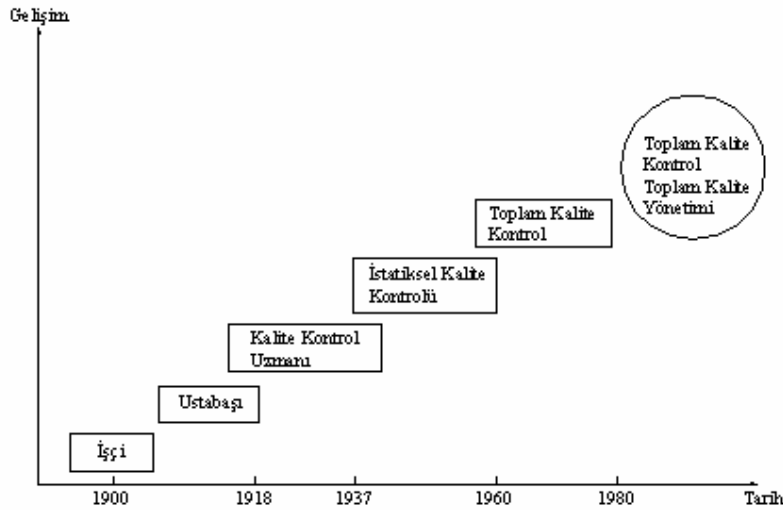
Endüstri devrimi, fabrika sisteminin ve ürünün sadece küçük bir bölümü üzerinde çalışan yarı yetenekli işgücünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmeyle birlikte, son ürünün kalitesinin sorumluluğu ustabaşılara devredilmiştir [Üreten, 1998].

Endüstri Devrimi’nden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri Devrimi’yle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı iş gücünü teşkil etmişlerdir [Özevren, 2000]. İkinci Dünya Savaşı’na kadar bu insani ve endüstriyel çalışmalar devam etmiştir. Savaşın çıkmasıyla bağlantılı olarak savaş sanayi ile birlikte kalite yine ön planda tutulmuştur. Ancak savaş dolayısıyla kalifiye elemanlar dağılmış, yerine vasıfsız iş gücü gelmiştir. Kalifiye olmayan bir elemana, kaliteli bir

iş yaptırabilmek için standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrole ağırlık verilmiştir. Böylece savaş döneminde yazılı belgeler çok gelişmiştir. Bugün kullandığımız bir çok kalite standardınının temeli ordu standardıdır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış, fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir [Özevren, 2000].

Kalitenin tarihsel evrimi Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Kalitenin Tarihi Evrimi

Çizelge 2.2. Kalitenin evriminde kilometre taşları

YIL	KALİTE GELİŞİMİ
1931	W. Shewhart:İstatiksel Kalite Kontrol(ABD)
1940	Stanfort Seminerleri (ABD)
1950	E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951	"Deming" Kalite Ödülü (Japonya)
1954	"Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
1954	P. Drucker: Hedeflerle Yönetim (ABD)

Çizelge 2.2. (Devam) Kalitenin evriminde kilometre taşları

1954	J. Juran: “Kalite Yönetiminin Sorumluluğudur” (ABD)
1957	A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1961	K. Ishikawa: Formenler İçin K.K. Dergisi (Japonya)
1962	K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
1960	G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
1969	Kobe Steel: Quality Function Deployment (Japonya)
1970	S. Shingo: Poka-Yoke (Japonya)
1970	G. Taguchi: Quality Loss Function (Japonya)
1976	T. Onho: Toyota Just-In-Time Sistemi (Japonya)
1980	G. Taguchi: Robust Desing (Japonya)
1990 ve ötesi	Yaratılan Kalite

Bu çalışmaların sonucu olarak savaştan sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin daha karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı yaşama geçmiştir. Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W. Edvard Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby “ Toplam Kalite Yönetimi “ anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaoure Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir [Gözlü, 1994].

Kavram olarak ABD’de ortaya çıkmasına rağmen, TKY anlayışını benimseyen ve uygulayan insanlar Japonlar olmuşlardır. Toplam Kalite Kontrolü terimi ilk olarak Feigenbaum tarafından kullanılmış, Ishikawa bunu daha da geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiş ve TKY yaklaşımını ortaya koymuştur [Honeycutt, 1993]. Japonlar kalite ile ilgili uygulamalarında, istatistikî kalite kontrolü, kalite teşhisi, kalite eğitim programları, sıfır felsefesi gibi konulara önem vermişler, bunları geliştirerek yasal düzenleme ve uygulamalarla Toplam Kalite Kontrolü ve TKY kavramlarına ulaşmışlardır [Kavrakoğlu, 1990].

TKY'nin, Japonya'daki 40 yıllık gelişimi ve uygulaması göz önünde tutulduğunda üç gelişim evresinden geçildiği görülmektedir [Karalar, 1997]:

Birinci aşama: Gelişimin birinci evresinde, TKY; istatistiksel süreç denetimine dayandırılmış, ayrıntılar üzerinde ağırlıkla durulmuş, verilerin genelleştirilmesi ve ölçme sistemlerinin oluşturulmasına önem verilmiştir. Kitlesele üretim getirdiği sorunların ortaya konması ve çözülmesi için bir dizi yalın teknik kullanılarak, özellikle üretimde çalışanlarda bulunması gereken çalışma alışkanlıkları konusunda ortak bir kültür yaratılmıştır. Bu öğelerin kullanılmasıyla, üretim sürecine esneklik ve denetim getirilmiş, aşağıdan yukarıya doğru işleyen, etken ve gelişen bir süreç oluşturulmuştur. Böylece, gerçek bir değişim süreci sağlanmıştır.

İkinci aşama: Esnek bir sürecin denetlenebilme imkânının bulunması TKY'ye yeni bir gelişim ortamı sağlamıştır. TKY, yeni bir düzenleme yapılarak bir ürünün yeniden üretilebilme imkânını getirmiştir. Bu yeni bilgilerin kullanımını sağlayarak, rekabetçi üstünlüğe ulaşmada etken bir araç olmuştur. Örneğin Toyota'da, çekici kamyonlarda rakip işletmeye göre 1000 tane parça yeniden düzenlenmiş ve toplam parça sayısı 2800'den 1800'e indirilmiştir. Yalnızca bu yolla rakip işletmeye göre %40 oranında bir maliyet üstünlüğü sağlanmıştır.

Üçüncü aşama: İkinci aşamada yeni bilgilerin uygulanmasında sağlanan başarı, TKY'nin tüketici yönünün ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Kalitenin tüketici isteklerine göre tanımlanarak tüketici yönünden ele alınması yeni bir aşamayı oluşturur. İşletmelerin, ürünlerinin tüketiciler yönünden işlevselliğini göz önünde tutarak yeniden oluşturması ve gelecek kuşağın ürünlerini geliştirmesi TKY'nin en ileri aşamasıdır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini Oluşturan Fikir Adamları

Toplam kalite felsefesinin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi ve bugünkü halini alması, kaliteyi artırmak amacıyla yapılan sürekli iyileştirme çalışmalarının bir sonucudur. Bu felsefenin üretim sistemlerinde uygulanması geliştirilmesi ve karşılaşılan problemlerin çözümünde birçok araştırmacı ve kuramcının çabaları etkili olmuştur.

2.2.1. Shewhart

Tarihi gelişim içinde, ilk istatistiksel denetim hareketlerinin 1920'lerde ortaya çıkmıştır. Günümüzde kullanılan istatistiksel kalite denetim tekniklerinin temel ilkeleri, bu yıllarda Bell laboratuvarlarında çalışan Walter Shewhart tarafından geliştirilmiştir. Shewhart, imalatın her aşamasında değişkenlerin var olduğunu, fakat istatistiksel tekniklerin uygulanmasıyla bu değişkenlerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilceğini göstermiş, denetlenebilir ve denetlenemez değişkenleri incelemiş, 1924'te denetim şemalarını geliştirmiştir. Böylece her görevin yerine getirilmesinde oluşabilecek tesadüfî değişkenlerin sınırlarını tanımlamayı başaran Shewhart, sadece bu sınırların aşılması halinde müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur.

2.2.2. Deming

Japonların kalite atılımı konusunda etkili bir isim olan W, Edwards Deming, bir grup uzmanla birlikte Shewhart istatistik tekniklerini savaş malzemesi sanayinde çalışan mühendislerle öğreten Amerikalı bir istatistik uzmanıdır. Deming, kalitenin işletmelerin tabanında değil, üst düzey yetkililerin ofislerinde kararlaştırıldığını; oysa kendisinin o ana dek yatırımlardan sorumlu üst düzey yöneticilere hiçbir şey öğretmediğini, sadece mühendisleri eğittiğini fark etmiştir.

Deming, kaliteyi son ürünün denetimi olarak algılamanın hatalı olduğunu ileri sürmüştür. Yani, kalitenin muayene ile değil, kaliteli ürünler üretecek sistemler

kurmakla sağlanabileceğini savunmuş, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için ürün/hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Deming ayrıca, kalite ve süreç denetiminin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüş, sorunlar için sorumlu aramanın doğru olmadığını vurgulamış ve kalitenin iyileştirilmesi sorumluluğunu yöneticiye yüklemiştir. Deming'e göre verimsizliğin, hatalı üretimin ve düşük kalitenin nedeni genellikle sistemdir; sistem üzerinde iyileştirici çalışmalar yapmak, yöneticinin sorumluluğundadır ve işletmede çalışan bir kişinin hiçbir şekilde üretim sürecinin üretebileceği kalite düzeyinin üzerine çıkabilmesi mümkün değildir (Kennedy, 1994).

Deming bu görüşlerini “Yedi Ölümcül Hastalık” başlığı ile özetlemiştir (Diken, 1998). Bunlar;

1. Amaçlarda sebat yetersizliği,
2. Kısa vadeli kararlara önem verme,
3. Performans değerlendirmede hüner takdiri veya yıllık gözden geçirme,
4. Yönetim değişkenliği,
5. Görülen rakamları kullanarak yönetim,
6. Aşırı tedavi maliyetleri,
7. Aşırı taahhüt maliyetleri.

2.2.3. Juran

Tanınmış bir yazar, eğitimci ve danışman olan Juran, her ne kadar istatistiksel analizin önemini vurgulamaktaysa da, amacı yöneticilerde sürekli iyileştirme alışkanlığının sağlanmasıdır. Juran'ın “İşletme Çapında Kalite Yönetimi” olarak adlandırdığı yaklaşımında sistemler, sorun çözme yöntemleri ve ölçümler üzerinde durmuştur. Hem uygun kalite düzeyinin hem de arzulanan kaliteyi yakalayan sürecin güvenilirliğinin sağlanması açısından kalite planlaması ve ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi konularına ağırlık vermiştir [Juran, 1986].

Juran'ın iş gücünün kalite sorumluluğuna bakışında Deming'e göre farkı, Juran'ın kalite sorumluluğunu profesyonel kalitecilere vermesidir. Ona göre profesyonel yöneticiler kalite programını tasarlar, uygular ve işlerin çoğunu yaparlar [Peşkircioğlu, 1997].

Juran, Kalite yönetim felsefesinin evrensel bir süreçten ibaret olduğunu ve bunun kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olarak üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir;

Sürekli bir gelişme içerisinde evrimsel bir gelişme yerine devrimsel bir gelişmeyi gerçekleştirmenin mümkün olabileceğini öne süren Juran, yedi aşamadan oluşan bir atılım süreci önermektedir [Juran, 1988]

1. Yönetimin “break through” (atılım) için kararlı olması ve ön hazırlık çalışmalarına başlaması. Organizasyonda atılım için ilk önce yönetimin bu sürecin önemini anlaması ve bu konuda kararlı olması gerekir. Yönetimin organizasyondaki problemler ile ilgili olarak verileri toplaması atılım için ilk adımı oluşturur.

2. Hayati önem taşıyan projelerin tespit edilmesi. Verilerin toplanması aşamasından sonra ikinci aşamada öncelikli çözümlenmesi gereken problemlerin bir analizinin yapılması gerekir. Bu aşamada “Pareto Analizi” kullanılarak hayati önem taşıyan problemlerin tespit edilmesi ve öncelikle bu problemlerin çözümü için önlemler alınması gerekir.

3. Atılım sürecine başlamadan önce bu süreci uygulamak için çalışma grupları oluşturulması. Atılım için iki ayrı çalışma grubu oluşturulmalıdır: Yürütme Grubu ve Diagnostik Çalışma Grubu. Yürütme Grubu, atılım ile ilgili kararları almak ve uygulamaktan sorumlu olmalı; diagnostik çalışma grubu ise kalite yönetimi ile ilgili uzman kişilerden oluşmalı ve problemlerin analizi ve çözümler geliştirmesinden sorumlu olmalıdır.

4. Diagnostik ve çözüme yönelik analizlerin yapılması. Diagnostik Çalışma Grubu organizasyonlardaki problemleri teşhis etmeli (diagnoz), organizasyonda çeşitli süreçlerdeki hataları ve eksiklikleri tespit etmeye çalışmalı ve çözümler geliştirmelidir.

5. Organizasyonda değişim ve transformasyona karşı eğilimlerle mücadele edilmesi. Tüm çalışanların değişim ve reformun mantığını kavrayabilmeleri için organizasyonda bir araya gelmeleri ve konuyu birlikte tartışabilmeleri önem taşımaktadır.

6. Değişim programının başlatılması. Bu aşamada ilk önce çalışanların eğitiminin sağlanması önem taşımaktadır. Departmanlar arasında işbirliğinin sağlanması gereklidir.

7. Kontrolün yapılması. Organizasyonda atılım programının başarısı için yapılan uygulamaların kontrol edilmesi ve ortaya çıkan problemlere çözümler bulunması önem taşımaktadır.

2.2.4. Crosby

Kalite konusunda aktif bir danışman ve eğitimci olan Philip Crosby, yöneticilerin kendilerini kalite konusuna adanmalarıyla, kalitenin iyileştirilmesi konusunda önemli başarılar sağlanabileceği görüşünü savunmuş, kalite konusunda çalışanlardan beklenen katkının yönetim tarafından açık bir şekilde kendilerine açıklanması gerektiğini ileri sürmüştü; ölçümlerden ziyade, sistemde çalışanların kaliteye yaklaşımlarını değiştirecek motivasyon unsurları üzerinde durmuştur. Ayrıca, kalitenin iyileştirilmesinin maliyeti ile düşük kaliteli üretimin maliyeti arasındaki dengenin kurulmasında, düşük kaliteli üretim maliyetinin hafife alındığını düşünmüştür [Crosby, 1979].

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ve geliştirilmesi için on dört ilkelik bir süreç öneren Crosby, bu ilkelerin gelişme için gerekliliğini belirtmektedir [Crosby, 1984].

Bunlar;

1. Yönetimde kararlılık. Organizasyonda yönetimin kaliteye önem verdiği ve bu amacında kararlı olduğunu açık bir şekilde ortaya koy.
2. Kalite geliştirme gurubu. Organizasyonda her departmanda kıdemli ve tecrübeli kimselerden oluşacak kalite geliştirme çalışma grupları kur.
3. Kalitenin ölçülmesi. Organizasyonda kalite ile ilgili mevcut ve potansiyel problemleri tespit etmek için süreçleri kontrol et.
4. Kalite değerlendirilmesinin maliyeti. Kalite geliştirilmesinin maliyetini değerlendirir.
5. Kalite konusunda bilinçlenme. Organizasyonda tüm çalışanların arasında kalitenin geliştirilmesinin önemli ve gerekli olduğu bilincini yerleştir.
6. Hataları düzeltme. Daha önceki aşamalarla ortaya çıkan problemleri çözmek için önlemler al.
7. Sıfır hata için bir komite kurulması. Organizasyonda sıfır hataya ulaşılması için sürekli görev yapacak bir komite oluştur.
8. Denetçilerin eğitimi. Kalite geliştirme ve kalite kontrolü konusunda denetim elemanlarının eğitimini sağla.
9. Sıfır hata günü. Organizasyonda çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için Sıfır Hata Günü tayin et ve bu günü çeşitli etkinliklerle kutla.

10. Amaçları saptama. Çalışanların hem bireysel hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmeyi amaç edinmelerine yardımcı ol.
11. İletişim. Çalışanların karşılaşılan problemler ile ilgili olarak yönetim ile iletişim kurabilmelerini sağla.
12. Çalışanların takdir edilmesi. Kalite geliştirme çalışmalarına katılanları tanı ve takdir et.
13. Kalite Konseyi oluşturulması. Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi iletişim sağlanması için bir Kalite Konseyi oluşturur.
14. Yapılan çalışmaları tekrarla. Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmaları tekrarla.

2.2.5. Feigenbaum

Feigenbaum, toplam kalite denetimi kavramını tanımlayan ilk kişidir. Kalitenin, işletmenin başarısı ve büyümesi açısından en önemli faktör olduğunu savunmuş, kalitenin muayene ve denetimle sağlanamayacağını iddia etmiştir. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötesine uzandığını, başka bir deyişle kalitenin yaratılması, sürdürülmesi, denetimi ve geliştirilmesi sürecinde işletmede yer alan tüm bölümlerin katılımının sağlanması gerektiği yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite hareketine önemli bir katkıda bulunmuştur [Feigenbaum, 1983].

2.2.6. Kaoru Ishikawa

Ishikawa, istatistiksel kalite kontrol vasıtasıyla kalite yönetimine yaptığı katkılarla tanınan bir yazardır. Ishikawa ya da sebep sonuç analizi (balık kılıcı) olarak bilinen katkı, problem çözme tekniği olarak en çok kullanılan tekniklerden biridir [Çetin ve ark., 1998].

2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi kavramı üzerinde tam bir görüş birliği olduğunu söylemek zordur. Bugün için literatürde “toplam kalite”, “toplam kalite yönetimi”, “toplam kalite kontrolü”, “bütünsel kalite yönetimi” kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

TKY, “sürekli gelişmeyi, tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasını, üretim sürecinin kısıtlanmasını, rekabet avantajı sağlanmasını, takım esasına dayalı problem çözme tekniklerini, sonuçların sürekli ölçülmesini tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurulmasını ön plana çıkaran bütünsel bir yönetim felsefesi”dir [Powell, 1995].

TKY, 1994 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmaktadır: TKY, “bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır” [Miyachi, 1999].

Kalitenin bir yönetim anlayışı olduğu kavramın ortaya atan Deming, Toplam Kalite Yönetimine geçiş için önerdiği yapısal değişiklikleri 14 ana maddede toplamıştır [Saçaklı, 1995].

1. Ürün ve iyileştirme amacını sürekli kılın. İşletmenin, ürünün, servisin sürekli geliştirilmesine yönelik amaçlarınıza tüm çalışanlara açıklayın ve buna bağlılığınızı gösterin.

2. Yeni bir yönetim felsefesini uygulamaya koyun. Üst yönetim dahil herkes, yeni felsefeyi öğrenmeli ve buna ayak uydurmaya çalışmalıdır.
3. Kalitenin yükseltilmesi için denetimlere güvenmeyin. Kaliteyi sağlamak için muayeneye dayanmak yerine, toplam maliyeti en aza indirecek şekilde çalışın.
4. İşinizdeki başarıyı, sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçin. Yan sanayiye iş dağıtımı sırasında fiyatı baz almak yerine, süreçlerde kaliteyi gerçekleştirin.
5. Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlerinize yayın ve devamlılığını sağlayın. Kalite ve verimliliği arttırmak için üretim ve servis sistemini sürekli olarak geliştirin.
6. Eğitimi kurumlaştırın. Çalışırken öğrenme ve eğitilme imkânları sağlayın. Yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur.
7. Liderlik mekanizması oluşturun. Liderliği ön plana çıkarın, denetlemek yardım amacıyla olmalıdır. Liderlik yönetimin doğal işidir. Yargılayıcı değil, yapıcı ve eğitici yaklaşımlar önemlidir.
8. Korku engelini yok edin. Korkuyu ortadan kaldırın, güvenle herkes daha verimli çalışacaktır.
9. Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri yok edin. Bölümler arasındaki engelleri kaldırın. Araştırma, tasarım, pazarlama, üretim ve kalite birimleri, işletme hedefleri doğrultusunda takım olarak çalışmalıdır.
10. Çalışanları zorlamaktan, sloganlarla ve teşviklerle işçiler için sıfır hata, yüksek verimlilik hedeflerinden vazgeçin. Düşük kalite ve verimsizlik, büyük ölçüde sistemden kaynaklandığı için, bu tür zorlamalar ters ve anlaşılabilir ilişkilere neden olur.

11. İşyerine özgü sayısal hedef ve kotaları yok edin. Üretim için sayısal hedefleri ortadan kaldırın, onun yerine liderliği ve gelişme metotlarını kurumsallaştırın.

12. Çalışanların işlerinden gururlanmasını önleyecek engelleri yok edin. Hızlı değil, doğru çalışmak, rekabet değil, işbirliği anlayışını yerleştirmek. Çoğu zaman yanlış yönetim, hatalı teçhizat yada malzeme, yüksek performans engeller.

13. Kişiyi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını destekleyin. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Gücünüzü insanların (çalışanlarınız) oluşturur. Yönetim ve diğer çalışanlar, özellikle takım çalışması ve istatistik tekniklerle eğitilmiş olmalıdır. Herkesi eğitim ve kendini geliştirme konularında teşvik edin.

14. Dönüşümü gerçekleştirecek somut işleri yapın. Değişim de bir süreçtir, bu süreç firmadaki herkesin işidir. Bunun için herkese sorumluluk verin ve harekete geçirin. Yukarıdaki 13 kural doğrultusunda yönetim, işleri planlamak ve gerçekleştirmelidir

TKY'nin temelinde şu temel öğeler yer almaktadır [Özevren, 2000, Yenersoy, 1997]:

1. Müşteri odaklılık,
2. Pazarın yönlendirildiği kalite,
3. Kaliteye öncelik veren bir yönetim anlayışı,
4. Üretim ve tüketim sürecinde tüm proseslerin yönetiminin gerçekleştirilmesi,
5. Üretim ve tüketime dönük proseslerin işleyişlerini denetlemek,
6. İnsan kaynakları yönetiminin ön plana alınması,
7. Bilgi üretilmesinin baz alınması,
8. Birey kalitesinin arttırılmaya çalışılması,
9. Firmada üretime-tüketime (satış) dönük süreçlerde tam katılım ilkesi ve grup çalışması ile üst yönetimin firmada lider rol oynaması önem taşır.

Örgüte TKY felsefesini aktarmak, çok çabuk gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir.

Örgütün iyi tanınması gerektiği gibi dünyada uygulanmakta olan toplam kalite modellerini örgütlere aynen aktarmak da her zaman doğru değildir. Çünkü her ülkenin ve toplumun değişik kültürleri, farklı insan davranışları vardır. Bu farklılıklar, sistemlerin aktarılmasında problem yaratabileceği gibi, örgütte çalışanların direncine de neden olabilir. Dolayısı ile her kuruluş kendi TKY uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Bununla birlikte, bir kuruluşta TKY strateji ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram ile uygulamanın yerleşmiş ve süreklilik kazanmış olması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar; yönetim anlayışındaki dört yenilik olarak da adlandırılmakta olan; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, herkesin tam katılımı ve toplumsal sorumluluktur [Peşkircioğlu, 1996]. Bunlar;

1. TKY uygulayan kurumlar müşteri odaklı olup, esas olan onların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu nedenle hızla değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşısında reaksiyon hızının yüksekliği kurumun müşteri ihtiyacını karşılamadaki yeterliliğini belirleyecektir.
2. TKY uygulayan kurumlar üretilen mal ve hizmetleri ile işletme süreçlerini ve personellerini sürekli iyileştirir ve geliştirirler. Sürekli iyileştirme kalitede sürekli mükemmellik arayışı demek olup, ulaşılan tüm hedeflerin planlı ve sistematik bir şekilde analizi yapılarak nasıl aşılabacağı araştırılır.
3. TKY uygulayan kurumlar tüm çalışanlarının tam katılımını sağlarlar. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmin ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır.
4. TKY uygulayan kurumlar, bilinenlerin yeniden araştırılmasına (tekerleğin yeniden keşfi) engel olarak vakit kaybını önlemek, kalite kültürünü geliştirmek ve kalite sağlama uygulamalarına hız kazandırmak amacı ile öğrenilenleri diğer kurumlarla paylaşırlar.

TKY önemini yönetim, liderlik, motivasyon, iletişim tasarımı, gelişme ve ilerlemelerin gerekliliği süreciyle, yeniden öncül ve birincil biçimde ortaya koymaktadır (Marşap, 1996). Bu yönü ile TKY'nin getirdiği modern yönetim tarzı ile klasik anlamdaki yönetim tarzları arasında pek çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum Çizelge 2.1'de görülmektedir.

Çizelge 2.3. Taylor Modeliyle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
1. İşletmenin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan kâr'ı elde etmektir.	1.Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2. Kâr'ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve kârın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
3. Yönetim faaliyetleri planlandığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	3. Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanları geliştirir; yöneticilerin görevi, çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır.

Çizelge 2.3. (Devam) Taylor Modeliyle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

<p>4. Yönetimde temel ilke "işe göre adam"dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir. İş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre kademelendirilir; görevlendirilecek kişilerde de belirlenen özellikler aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.</p>	<p>4. Temel amaç, işletmenin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.</p>
<p>5. İşin gerektirdiğinden üstün nitelikli insanlar işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi işini iyi yapmaz; işi beğenmez; hatta diğer çalışanları da demotive edecek davranışlara girer.</p>	<p>5. İşin mahiyeti, hedefler, plânlar, vs. ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların işletmeye kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve işletmeye bağlanması sağlanır.</p>
<p>6. Sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi ise, bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makineden yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalât kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makineyi işletendir.</p>	<p>6. Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar da makineleri sürekli olarak geliştirmek sureliyle işlerin daha yüksek verimle yaparlar.</p>
<p>7. Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yem teknoloji birçok alanda (elektronik, kontrol sistemleri, ölçü sistemleri, vs) sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.</p>	<p>7. Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin sıçramayı başarması da kolaylaşır; en azından sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.</p>

Çizelge 2.3. (Devam) Taylor Modeliyle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

<p>8.Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir işletmenin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.</p>	<p>8. Teknolojiyi geliştirebilen bir işletme aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkânlar üretimi de arttırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiğinden, teknolojiye de uyumsuzluk söz konusu olmaz.</p>
<p>9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçütleri vardır. Yönetim ve kurmaylar tarafından belirlenen standartlardan netice beklenir. Üretim, satış, verim, vs. gibi her konuda belli standart parametreleri vardır.</p>	<p>9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.</p>
<p>10. İcraçı amirlerin esas görevi de, insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. İşletme içinde en büyük bölümlerin amirleri önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele, insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.</p>	<p>10. Amirlerin temel görevi liderlik etmektir: yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.</p>
<p>11. İşletmenin en kritik fonksiyonlarından biri de satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı vs. tüm faaliyetleri denetim altına almaktır. Denetimin esas kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın baz alma noktası bütçenin o da öngörülen faaliyetlerle, faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşmaktadır.</p>	<p>11. İşletmenin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir biçimde ve temrinlere uygun bir biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılabilen ve başarılamayan faaliyetlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzeltme yapılır.</p>

Çizelge 2.3. (Devam) Taylor Modeliyle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

<p>12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim standardı yukarıya çekerken, uygulayıcı da aşağıya çekecektir. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede %3-5'lik bir artışta uzlaşırlar.</p>	<p>12. Yöneticiler de, çalışanlar da yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler İyi bir fikir verse de, esas hedef hakikî potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve işletmenin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.</p>
<p>13. Kişilerin ve yönelimin başarısı söz konusu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm İlgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlar; düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları gibi çeşitli faktörlerdir.</p>	<p>13. İşletmenin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarf eder. Eğer hedeflere ulaşamamışsa, bunun nedenini eğitimde, iletişim eksikliğinde, koordinasyon yetersizliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.</p>
<p>14. Motivasyonun temel ögesi "para"dır. İşletme kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin temel dürtülen çok para kazanmak olduğundan üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti</p>	<p>14. Temel motivasyon, işletme iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek, yönetimin görevi ve sorumluluğudur,</p>
<p>15. Ancak kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdiğini, yöneticileri her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl çok az düzeyde performans arttırmaktır. Bu artışın olağan üstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.</p>	<p>15. Kişinin işinde uyguladığı "sürekli gelişme" yaklaşımını kendi gelişmesine de uygulaması temel amaçtır. İşletme rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde, kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.</p>

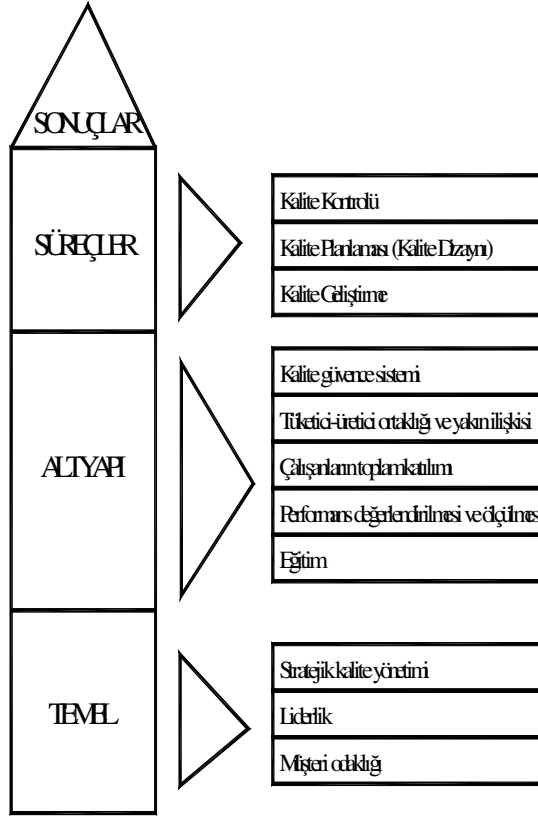
Çizelge 2.3. (Devam) Taylor Modeliyle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

<p>16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu (veya geçe - bildiği) olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir soran varsa, yapılacak iş, denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır. Gerektiğinde denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.</p>	<p>16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi oto kontroldür.</p>
<p>17. Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar, Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de hataları tespit etmektir.</p>	<p>17. Yönetimin görevi, herkesin başarısını sağlayacak imkanları oluşturmaktır. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler, uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.</p>
<p>18. Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir, ikincisinde cezalandırmaya, üçüncüde ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapmayanlar elendiği gibi diğer çalışanlara gözdağı verilmiş olur.</p>	<p>18. Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı, başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar,</p>
<p>19-Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir, diğer amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir, işletme kaynaklarını çarçur edilmediğini, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise yönetim çalışmalarını o denli güven verici olacaktır.</p>	<p>19-Bilgi sistemlerinin temel amacı, işletme ye yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları, tehlikeleri, işletmenin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütündür, anlatım sayısal ve grafiklidir.</p>

Parasuraman, Zeithamsi, Berry'de toplam kalite yönetiminde mal ve hizmet kalitesinin boyutlarının önemini vurgulayarak on boyut önermektedir. Bu boyutlar şunlardır (Parasuraman ve ark., 1985) :

1. Görüntü. Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin ve iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.
2. Güvenilirlik. Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapılabilme durumu.
3. Cevap verme. Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme yada uygun hizmet verebilme durumu.
4. Yeterlilik. Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi.
5. Nezaket. Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.
6. Kredibilite. Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.
7. Güvenlik. Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.
8. Ulaşabilme. Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme durumu.
9. İletişim. Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu
10. Müşteriyi anlama. Müşterileri ve ihtiyaçları tanımaya çalışma.

Codfrey ve Kammerer toplam kalite yönetimini bir bina yapısına benzeterek, bu yapı ile ilgili katların her birinin bir temel süreci ifade ettiğini, bu binanın bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Şekil 2.4'de bu tanımlamalar gösterilmiştir [Codfrey, Kammerer, 1993]. Bu şekil özet olarak Toplam Kalite Yönetiminin işletme içine monte edilmesini formüle etmektedir.



Şekil 2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Bina Yapısı

Regh ise organizasyonlarda sürekli gelişme ve toplam kalite süreçlerinin yirmi aşamada gerçekleşeceğini belirterek toplam kalite yönetimini bunun bir sonucu olarak görmektedir [Regh, 1994]. Bunlar ;

1. Organizasyonlarda sürekli gelişme ve toplam kalite felsefesine inancın var olması üst yönetimin daha iyi ve mükemmeliyete ulaşma konusunda kararlı olması.
2. Üst yönetimin sürekli gelişme ve toplam kalite konusunda liderlik üstlenmesi.
3. Organizasyonda müşterinin istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasının amaç olarak kabul edilmesi; tüm karar ve uygulamaların bu amaca hizmet edecek şekilde yürürlüğe konulması.
4. Organizasyon ile müşteriler arasındaki ilişkilerin artırılması ve bir tür “ortaklık” ilişkisinin tesis edilmesi.

5. Organizasyonda zarar ve ziyanın sürekli bir şekilde azaltılması ve ortadan kaldırılması için gayretin varolması.
6. Organizasyonda Toplam Kalite Kontrol araçlarının sürekli olarak kullanılması ve hataların tamamen ortadan kaldırılmasının amaçlanması.
7. Organizasyonda kullanılan tüm kaynakların kaliteli, düşük maliyetli ve esnekliğe sahip olması.
8. Müşteri taleplerinin zamanında karşılanması.
9. Organizasyonda müşteri taleplerine zamanında cevap verebilmek için organizasyona mal ve hizmet sunan tedarikçilerle güçlü ilişkiler kurulması.
10. Organizasyonun mal ve hizmet tedarikini sürekli geliştirmeyi amaçlaması.
11. Organizasyonda “Kanban” adı verilen sistemin üretimde etkin olarak kullanılması.
12. Organizasyonda süreçler arasındaki akım ve dolaşımın sürekli olarak izlenmesi ve kontrol edilmesi.
13. Muhasebe yöntemlerinin basitleştirilmesi.
14. Organizasyonda TKK ve Tam Zamanında Üretim tekniklerinin kullanılması.
15. Organizasyonda grup çalışmasından azami ölçüde yararlanılması.
16. Organizasyonda eğitim çalışmalarına önem verilmesi ve çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi için eğitim programlarının uygulanması.
17. Organizasyonda grup çalışmasını ve çalışanlara yetki ve sorumluluk devrini kolaylaştıracak iş dizaynının gerçekleştirilmesi.
18. Organizasyonda genel olarak istihdam sürekliliği ve iş güvenliğinin bulunması.
19. Organizasyonda performansın izlenmesi ve ölçülmesinin sağlanması.
20. Organizasyonda kısa ve uzun dönemde ulaşılmak istenen kalite amaçlarının oluşturulması.

Ziengenfuss toplam kalite yönetimi ilgili görüşlerini altı madde halinde şöyle ifade etmiştir [Ziengenfuss ve James, 1993] ;

1. Kalite ne bir teknik fonksiyon ne de bir departmandır.
2. Kalite herkesin işi olmalıdır.

3. Kalite işletmenin değil müşterinin ne söylediğidir.
4. Kalite bir ahlaktır.
5. Sürekli kalite iyileştirilmesi yeni kalite teknolojilerinin işletmede uygulanmasını gerekli kılar.
6. Toplam kalite prosesinin kurulması ve işletilmesi tavizsiz bir disiplin ile uygulanabilir.

Toplam Kalite Yönetimi; “Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme sürelerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve hedeflerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” olarak tanımlanabilir [Peşkircioğlu, 1996].

2.3.1 Toplam kalite yönetiminin amacı

TKY'nin amacı, bir kuruluşta sürekli gelişime imkân veren bir ortam sağlamak, insana yönelik ölçümü esas alan üretim yönetimini şekillendirmek ve müşteri tatmini üzerinde odaklaşan bir yönetimi gerçekleştirmektir [Tekin, 1999].

Bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, kendi teknik ve ilkeleri doğrultusunda, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği artırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılayarak ve onları tatmin ederek, işletmenin globalleşen dünya pazarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır [Sevim, 1997].

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşlara şu hususları amaç edindirir [Diken, 1998; Şimşek, 1996] ;

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,

- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmede gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözmede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- Haberleşme alanında ve başarılı işin takdiri hususunda etkin yollar belirlemek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek,
- Maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek,
- Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.

TKY felsefesinin ülke ekonomisine katkılarını şöyle açıklamak mümkündür [Demirkan ve Arıduru, 1999; Varol, 1993]:

1. TKY'nin öngörmüş olduğu üretim sistemi, kitle üretim sistemine göre; “yüksek enflasyon-faiz-kur kısılacısındaki Türk ekonomisi için bir çıkış yolu” olarak gösterilmektedir. Çünkü TKY'yi benimseyen bir işletme, diğer işletmelere göre bir mal ve/veya hizmeti daha kaliteli, daha düşük fiyatta, daha hızlı ve tam zamanında teslim edebilmektedir. Bu bakımdan TKY özellikle global piyasalar için üretim yapan firmalara önemli avantajlar sağlamaktadır.
2. Bir ülkenin ekonomik performansını tayin eden en önemli unsur o ülkenin “rekabet gücü”dür ve bu gücü de, ülkede faaliyet gösteren şirketlerin rekabet güçlerinin toplamı belirler. TKY, geleneksel Türk işletme yapısını ve yönetim anlayışını değiştirerek işletmelerin rekabet güçlerini büyük ölçüde artıracak bir yönetim anlayışı ve yapısı sunmaktadır. İşte işletmelerdeki bu değişimin genel

anlamda ülkenin ekonomik performansına belirli bir ivme kazandırması beklenmektedir.

3. Bütün bu gelişmeler bir taraftan işgücünün daha verimli çalışması için uygun bir ortam sunarken, diğer taraftan iş kazalarını ve meslek hastalıklarını ve bunlar dolayısıyla kaybolan iş günlerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Endüstri ilişkileri sisteminin çatışmaya dayalı ilişkilerini, uzlaşma ve işbirliğinin ağırlıklı olduğu bir yapıya kavuşturarak grev, lokavt ve dolayısıyla kaybolan işgünlerini düşürmektedir.
4. TKY, gelire ekonomik çaba arasındaki fonksiyonel bir ilişki kurarak daha çok hak edilmiş gelir elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu da rant biçiminde doğabilecek haksız kazançları azaltmaktadır.
5. TKY'nin bir yönetim modeli olmasından öte, tanımında açıkça görülmeyen bazı özelliklerinin olduğu ileri sürülmektedir. Şöyle ki TKY'nin arkasında toplumun geneline yayılması öngörülen bir "Toplam Kalite" düşüncesi vardır ve bu düşünceye göre TKY'yi benimsemiş insanlar tüm hal ve hareketlerinde, düşüncelerinde "kalite" yi ön planda tutarlar ve karşılarındaki insanlardan da aynı tutum ve davranışı beklerler.

2.3.2 Toplam kalite yönetiminin faydaları

TKY'nin yararları şu şekilde sıralanabilir [Özevren, 2000; Tozluyurt ve Şenel, 1994; Yalçın ve ark., 2000]:

- Her şeyden önce TKY ile işletmelerde kalite bilinci oluşmuş ve bu bilinçle insanlar daha iyiyi ve daha güzeli aramaya yönelmişlerdir.
- Özellikle ISO 9000 çalışmaları ile işletmede bir kalite sistemi geliştirebilme imkanı ve alışkanlığı artmıştır.

- İşletmelerde eskiden de var olan verimlilik ve etkinlik çalışmaları daha hızlanmış ve bilinçli bir şekilde yapılr hale gelmiştir.
- Müşteri tatmini işletmelerdeki faaliyetlerin yönünü oluşturmuştur. Bu bağlamda iç müşteri tatminin de önemi ortaya çıkmıştır. Müşteri tatmininde satışları, satışlar da pazar payını artırmıştır.
- Fabrikalar daha temiz ve düzgün bir hale gelmiştir.
- Çalışanlar arasında yatay ve dikey iletişim iyilemiştir.
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçler devamlı olarak gözden geçirilmeye başlanmıştır.
- Çalışanların katılımlarının ve iş doyumlarının artırılmasına çalışılmıştır.
- İşletme içi ve dışı iletişim artmıştır. İletişimin önem kazanması, bilgi akış sistemlerinin kurulması gereğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle kalite bilgi sistemi, yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olduğu için bilgi sisteminin daha etkin çalışmasını sağlayabilmiştir. Ayrıca teknolojik gelişmeler de, iletişim olanaklarının artmasına yardımcı olmuştur.
- Kalite yönetimiyle, yeni yönetim ve denetim mekanizmaları ve yeni örgüt yapıları kurulmuştur.
- Süreç yönetimi önem kazanmıştır. Tüm süreçler tanımlanmış ve bunların geliştirileceği, birbirini nasıl tanımlayacağı çalışmalar hızlanmıştır. Böylece gereksiz çalışmalar elimine edilmiş ve işlemlerde kalite, maliyet, hız etmenleri geliştirilmiştir. İstatistiksel Proses Kalite Kontrolü çalışmaları yapılmaya başlanmış; böylece süreç, kontrol altında tutulmuş ve kalite artışı sağlanmıştır.
- Kalitesizlik maliyetlerinin düşüşü ile maliyetler düşmüş, kârlılık ve buna bağlı olarak rekabet edebilirlik artmıştır. İşletmeler dünya liderliğine yönelmişlerdir.
- Bilimsel çalışmalara ağırlık verilmiş, böylece kararlar daha isabetli alınmaya başlanmıştır.
- Bugüne kadar patrona ve amirlerine bağlı ve onları memnun etmeye çalışan personel, şimdi bu bağımlılıktan kurtulmuş, yenilikçi, yaratıcı, katılımcı ve daha üretken olmuşlardır.

- Kalite yönetimi ile takım çalışmaları fikri güçlenmiş, katılımcı yönetim uygulamaları başlamıştır. Konusuyla ilgili herkesin fikri alınarak daha isabetli kararlar verilmeye ve yorumlar yapılmaya başlanmış, bu da personelin daha istekle çalışmasına neden olmuştur.
- Otokontrolün önemi anlaşılmış, kişiler kendi kendilerini sorgulamaya başlamış, böylece eksikliklerini görmüş ve gidermeye çalışmışlardır. Çalışanlar daha bilinçli ve eğitilmiş hale gelmişlerdir.
- Malzeme ve zaman kayıplarının, tamir, yeniden işleme ve düşük kaliteye ilişkin giderleri, dolayısıyla maliyetleri azalmıştır.
- TKY, işletmelerin küreselleşen dünyada; hızlı bilgi gelişimi, teknolojik gelişme, yenilikler, yoğun rekabet ile ekonomik ve teknolojik üstünlük sağlamalarına imkân tanımıştır.
- TKY, işletmelerin yapısını değişen ve gelişen dünya standartlarına göre yeniden yapılanmasını sağlayarak onlara değişimlere daha çabuk uyum sağlama zemini oluşturmuştur.

2.3.3. Toplam kalite yönetiminin öğeleri

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca öğeleri; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, önce insan anlayışı, üst yönetiminin liderliği ve sorumluluğudur.

Müşteri odaklılık

İşletme yöneticileri tarafından yakın bir geçmişe kadar üretilen tüm ürünlerin tüketileceği sanılmaktaydı ve yıllarca bu fikir çerçevesinde üretim yapılmış ve müşteriler de üretileni almışlardır. Oysa günümüz müşterilerinin, artık işletme yöneticilerinin kendi istekleriyle ürettikleri mal ve hizmetler yerine kendi ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri almayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Bu durum, uzun yıllar boyunca ihmal edilmiş müşteri kavramının, özellikle biçimlenmiş müşteri kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu nokta günümüzde öylesine popüler hale gelmiştir ki artık işletmeler müşterilerin kimler

olacağını, üretime başlarken değil, kurulurken düşünmektedirler [Kovancı, 2001]. Bu nedenle müşteriler, işletmelerin en büyük varlık nedeni haline gelerek, TKY'nin temel taşlarından birini, belki de en büyüğünü ve en önemlisini oluşturmuşlardır.

Müşteri odaklı yaklaşımın özünü "mademki müşteri yaşam kaynağıdır, onu korumak ve yenilerini elde etmek için sunulan ürün ve hizmetten memnun olmasını sağlamak gerekir." anlayışı oluşturmaktadır. Günümüzün pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur [Tekin, 1999].

Çağımızda birçok yöneticiye fikirleriyle öncü olan Matsushita, müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak aşağıdaki fikirlerini ortaya koymaktadır [Kotter, 1998];

“İş yaptığımız insanlara sanki ailenizin bir parçasıymış gibi davranın. Refaha ulaşmak, insanın birlikte iş yaptığı insanlardan ne kadar anlayış gördüğüne bağlıdır... Satış sonrası hizmet, satış öncesi yardımlardan daha önemlidir. Kalıcı müşteriler böyle hizmetlerle kazanılır... İnsanlara, onları cezbeden mallar satmayın, onlara yararlı mallar satın. Her türlü israf, bir yaprak kâğıdın israfı bile, bir ürünün fiyatını aynı ölçüde artıracaktır. Stoksuz kalmanın nedeni dikkatsizliktir. Böyle bir durum olursa, müşterilerden özür dileyin, adreslerini isteyin ve onlara siparişlerini derhal teslim edeceğinizi söyleyin.”

TKY anlayışında iki tür müşteri anlayışı vardır: İç müşteri, dış müşteri [Karcıoğlu, 2001].

- *İç Müşteri:* İşletme içinde çalışan her kişi, yine işletmede çalışan bir başka kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. TKY anlayışına göre her eleman, kendi ürettiği mal ve hizmeti kullanan bir başka elemanın “müşteri” olduğu düşüncesini benimsemelidir. Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretimin müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. Çünkü her bölüm ve herkes istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca

oluşturulan müşteri-tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamulde istenen kalitede çıkacaktır.

- *Dış Müşteri:* Firmanın ürettiği nihai mal ve hizmeti kullanan, tüketen kişilerdir. Bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunmalı ve firma içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalıştığını ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğu bilincini taşımalıdır. Dış müşterilerin tatmin edilmesinin yolu, çalışanların yani iç müşterilerin tatmin edilmesinden geçmektedir.

ABD Tüketici Olayları Bürosu tarafından müşteri davranışlarına yönelik yapılan bir araştırmada, aldığı ürün veya hizmetten memnun olmayanların aşağıdaki davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunlar [Kovancı, 2001]:

- Memnuniyetsizliğini belirten her müşteriye karşılık 26 adet sessiz kalan müşteri vardır.
- Memnun olmayan bir müşteri memnuniyetsizliğini 8–16 kişiyle paylaşmaktadır. Tatmin edilmiş şekilde çözülmüş şikâyeti olan müşteriler ise, bu durumdan sadece 5 kişiye söz etmektedir.
- Memnun kalmayan müşterilerin %91'i, aynı işletmenin ürününü bir daha almamaktadır.
- Memnun kalmayan müşterilerin, şikâyetlerine çare bulmak için çaba sarf edilirse %82-%95'i ürünlerini tekrar almaktadır.
- Yeni bir müşteri elde etmenin maliyeti, eskisini elde tutmaktan 5 kat daha fazladır.

Genelde müşterilere yüksek kalitede mal ve hizmet sunmak, işletme açısından üç önemli kazançla sonuçlanmaktadır. Bunlar [Özgener ve Güneş, 2001];

- *Olumlu şirket imajı:* Yüksek düzeyde kaliteli ürünlerin ünü, işletme için önemli olumlu bir imaj yaratır. Bu olumlu imaj yeni nitelikli iş görenleri işletmeye çekmede yardımcı olmaktadır.

- *Çok düşük maliyetler ve çok yüksek pazar payı:* İyileştirilmiş performans verimliliği artırır, işi yeniden yapma zamanının en düşük düzeye indirir. Hurda maliyetlerini ve tazminat maliyetlerini en aza indirerek kârı attırır.
- *Üründen kaynaklanan zararların azalması:* Üreticiler, hatalı ve tehlikeli yan etkilere sahip ürünlerinin yol açtığı zararlardan dolayı ağır bedeller ödemektedirler. Küçük ölçekli ve teknoloji yoğun işletmeler için bu ağır bedeller, işletmenin iflasını getirebilir. Ancak, başarılı TKY çabaları ürün performansında iyileştirmeye olanak sağlar. Ürünün üretimi ve kullanımı esnasında karşılaşılan zararları en düşük düzeye indirir.

Sürekli iyileştirme (Kaizen)

TKY'nin temel felsefesi olan geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur. Bu nitelik eski (veya geleneksel) süreç ve yapıları bir kenara bırakmak ve bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder [Tekin, 1999].

TKY'nin en temel öğelerinden biri olan sürekli iyileştirme, her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamında sürekli gayret sarf etmesi anlamına gelmektedir [Polat ve Yılmaz, 1995]. Eğitilmiş personel gruplar halinde örgütlenerek, müşteri odaklı bakış açısıyla, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ve üst yönetimin liderliğinde sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır [Şirvancı, 1993].

Bilgi çağında, organizasyonlar arası rekabet artmakta, değişim, belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüz organizasyonlarında, sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte, sürekli öğrenme ve bilgilenme olgusu, kurumlar arası yarışmanın anahtarı durumuna gelmektedir [Johnson, 1998]. Hızla değişen çevresel koşullar ve teknolojik imkânlar yeniçağın en temel niteliklerinin sürekli değişim, sürekli dönüşüm ve

sürekli gelişim olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, hızla değişen çevresel koşullara ve teknolojik imkânlarla karşı hazırlıklı olmak ve bu koşulların denetim altına almak, bilgi çağında, organizasyonların kritik konuları arasında görülmektedir [Öğüt, 2001].

Juran kalitenin geliştirilmesi için yönetimin bir atılım süreci yaşaması ve bu sürecin örgütsel yapıya egemen olması gerekliliğini belirtmektedir. Kalitenin geliştirilmesine ilişkin Juran'ın öne sürdüğü on aşama şunlardır [FQI, 1991] ;

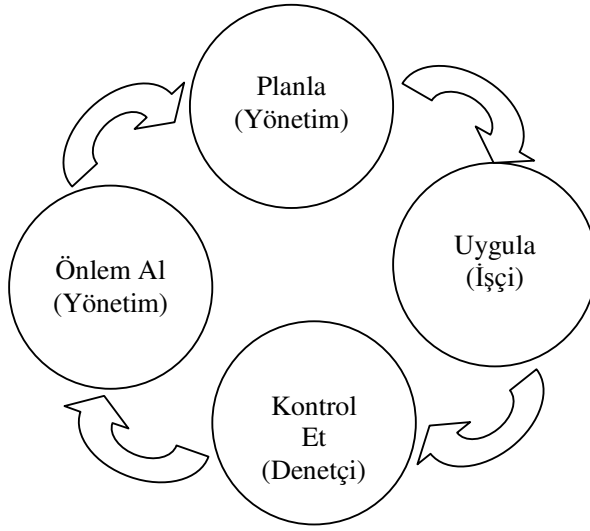
1. Organizasyonda kalite geliştirilmesine olan ihtiyacın ve fırsatın çalışanlar tarafından iyice anlaşılmasını sağla.
2. Kalite geliştirilmesine yönelik organizasyon amaçlarına belirle.
3. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kullanacağı araçları tespit et. (Örneğin, bir kalite konseyi oluştur, organizasyondaki problemleri tespit et, uygulanacak projeleri seç, projeleri yürütecek çalışma gruplarını oluştur.)
4. Organizasyonda tüm çalışanları kalite geliştirilmesi konusunda eğit.
5. Problemleri çözecek projeleri yürürlüğe koy.
6. Organizasyondaki gelişme ve başarıları raporlar halinde açıkla.
7. Başarıları takdir et.
8. Sonuçları değerlendir ve analiz et.
9. Sonuçlara ilişkin başarı ya da puanlama çizelgesi tut.
10. Organizasyonda başarı ve kaliteyi her yıl sürdürecekt momentumu muhafaza et.

Çalışanlarının köşelerine çekilip dinlenmesine asla izin vermeyen Hewlett-Packard pazarlama müdürü tarafından tarif edilen düşüncede, kurumsal başarılarının sırrı da açıklanmaktadır [Collins ve Porras, 1999]:

“Başarılarımızdan gurur duyuyoruz ve onları kutluyoruz. Fakat gerçek heyecan verici olay, gelecekte nasıl daha iyi yapabileceğimizi düşünmekten çıkmaktadır. Bu, asla bitmeyen bir “Ne kadar ileriye gidebileceğimizi” görme sürecidir. “İşte ulaştık” diyebileceğimiz mükemmel bir bitiş çizgisi yoktur. Başarılarımızla tatmin olmamızı

asla istemiyoruz, bu bizim inişe geçmemize sebep olur.”

Sürekli iyileştirme uygulamasında kullanılan en önemli araç Deming Döngüsü olarak da adlandırılan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsüdür. Bu döngü ile ilgili anlayışta, planla basamağında kalite geliştirme ile ilgili araçları kullanarak mevcut uygulamalardaki iyileştirmeler planlanmaktadır. İkinci basamakta, planlanan iyileştirme uygulamaya konulmaktadır. Kontrol et basamağında, istenen iyileştirmeye ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmektedir. Son aşama olan önlem al basamağında ise, hataların bulunması durumunda ürünü düzeltme konusunda gerekli çalışma yapılması ve gerçekleştirilen iyileştirmenin ilerleme için yeni bir zemin oluşturması amaçlanmaktadır. Önlem al basamağı iyileştirmenin sürekliliğini sağlamak açısından son derece önemli bir adımı oluşturmaktadır. Deming Döngüsü, yönetimin herhangi bir süreci kararlı bir duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir [Efil, 1998]. Şekil 2.4’te Deming döngüsü görülmektedir [Imai, 1999].



Şekil 2.4. Deming Döngüsü

Tasarım	Planla	Ürün tasarımı, yönetimin planlama safhasına denk düşer.
Üretim	Uygula	Üretim, tasarlanan ürünü yapma, uygulama veya üzerinde çalışmayı anlatır.
Satış	Kontrol et	Satış rakamları, müşterinin memnun kalıp kalmadığını gösterir.
Araştırma	Önlem al	Bir şikayet ile karşılaşıldığında bu planlama safhasına dahil edilmeli ve olumlu adımlar atılmalıdır. Burada “Önlem Al”ın anlamı, iyileştirme için yapılan çalışmadır.

Kalite iyileştirme için ortam genellikle müşteri isteklerinin sağlanmasında yoğunlaşan ve daha ileri hedeflerin konulması gerektiren yeni ortak değerler, tavırlar ve davranışlar gerektirir. Sürekli kalite iyileştirme için gerekli değer, tavır ve davranışlar aşağıdaki hususları kapsar [Tenner ve Iruing, 1993].

- Dikkatin iç ve dış müşterilerin isteklerinin sağlanmasında yoğunlaştırılması,
- Tedarikçiden müşteriye bütün tedarik zincirinin kalite iyileştirme kapsamına alınması,
- Tedarikçiden müşteriye bütün tedarik zincirinin kalite iyileştirme kapsamına alınması,
- Yönetimin kararlılığı, liderliği ve katılımcılığını göstermesi,
- Kalite iyileştirmenin gerek ekip çalışması, gerekse bireysel faaliyetlerde herkesin görevinin bir parçası olduğunun vurgulanması,

TKY sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin özellikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanakların artırılması ve olanaklarla birlikte çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-çalışan-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir işbirliğidir [Akal, 1995].

Sürekli değişmeyi diğer bir anlamda ifade eden kavram “kaizen” olgusudur. Japonca Kai: Değişim, Zen: İyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşmesinden oluşan Kaizen, geliştirme, iyileştirme ve özellikle “sürekli gelişme” anlamlarında kullanılmaktadır.

Sürekli iyileştirme (Kaizen) felsefesini ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki İmai, Kaizeni şöyle tanımlar; “ Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretimde iyileştirme, Toplam Kalite Kontrol (TKK) faaliyetleri, Kalite Kontrol Çemberleri ve iş ilişkilerini) kapsayan bir şemsiyedir. Şekil 2.5’de elemanlar görülmektedir [İmai, 1994] .



Şekil 2.5. Kaizen Şemsiyesi

Gelişmiş tüm ülkelerde olduğu gibi, ABD ekonomisini de ileriye götüren en temel gücün teknoloji olduğu vurgulanmaktadır. Teknolojik gelişme, ABD ekonomisinin en belirgin rekabetçi üstünlüğünü oluşturmuştur. Sürekli yenilikçilik anlayışı, yeni iş alanları teşkil etmiş ve var olanları da gelişmelere uygun nitelik ve biçime dönüştürmüştür (3). Çizelge 2.4’de Imai’nin Kaizen ve Yenilik kavramlarını karşılaştırması görülmektedir [Imai, 1999].

Çizelge 2.4. Masaaki Imai'nin Kaizen ve Yenilik kavramlarını karşılaştırması

	<i>KAİZEN</i>	<i>YENİLİK</i>
1. Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2. İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3. Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4. Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
5. Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda "şampiyon"
6. Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsal yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7. Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
8. Kısıtlılık	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
9. Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünden az çaba
10. Çaba yönetimi	İnsan	Teknoloji
11. Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kâr amacına yönelik sonuçlar
12. Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Yenilik yaratıcı mal ve hizmetler, küresel pazarda fiyatı belirlemiş ve teknolojik gelişmeler ulusal ekonomilerin verimlilik artışını hızlandırmıştır. Dolayısıyla ABD'nin sahip olduğu yaşam standardı, ülke ekonomisinin teknolojik ilerlemeye odaklanarak yapılanmasına ve teknoloji yönetiminde sergilenen performansa bağlanabilir.

Önlemeye dönük yaklaşım

Toplam Kalite Modelinin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hataları önlemek" yaklaşımı vardır. Kalite-maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşım oldukça önemlidir. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış tasarımda kalite aşamasına kadar gelmiştir [Kavrakoğlu, 1996] .

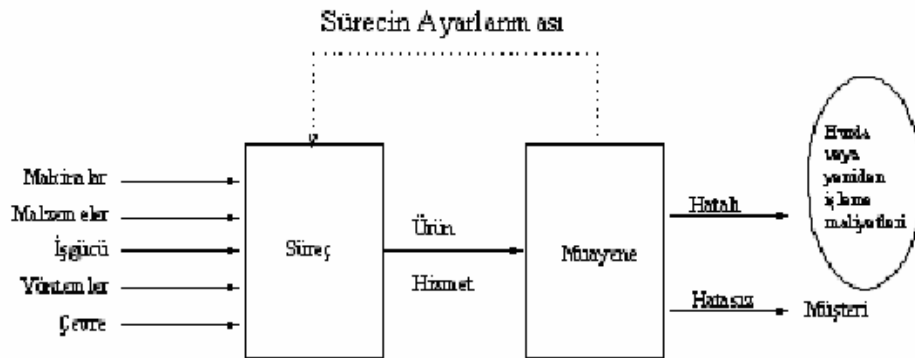
Ford Vakfının kurduğu bir hastanenin açılış konuşma metninde "tedavi etmek ya da önlemek" başlıklı bölümünde şu ifadeler yer almaktadır [Ohno, 1998]:

"En iyi tıp uzmanları hastalıkların büyük bölümünde tedavinin ilaçlarla değil,

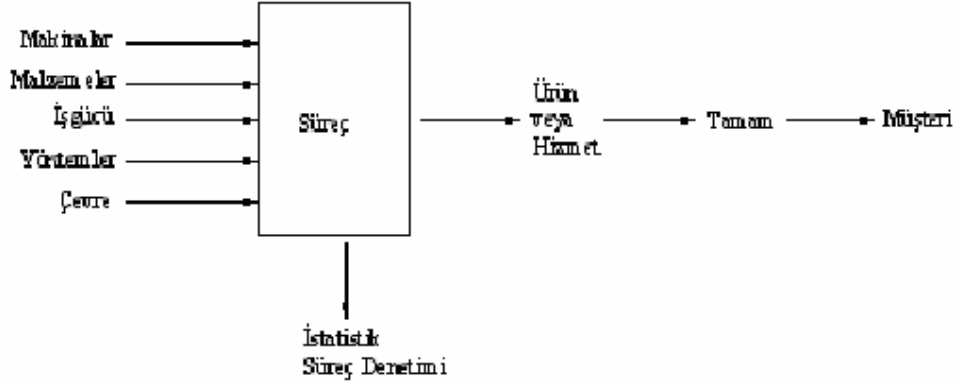
besinlerle geldiği görüşünde uzmanlaşmış görünüyor. Hastalıkları neden önlemeyelim? Her şey bizi aynı sonuca götürüyor, nasıl ki kötü beslenme biçimi bir hastalığın ortaya çıkmasını kolaylaştırıyorsa, iyi bir besin de sağlığımızı korumamıza yardımcı olabilir. Eğer bu doğruysa, dünya ileri doğru büyük bir adım atmış olacaktır.”

Toplam Kalite Modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hataları önlemek” yaklaşımı vardır. Kalite-maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşım oldukça önemlidir. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış, tasarımda kalite aşamasına kadar gelmiştir [Kavrakoğlu, 1996]. Üretimin kalitesi, ürünün üretim aşamasında sağlanır. Bu aşamada, hata yapmamak ya da yapılan hataları anında gidermek amaçlanır [Karalar, 1997]. Sıfır hata; işleme hammadde aşamasında başlayan, işletmeye girdi sağlayan tedarikçileri de kapsamına alan, ürünün tasarımındaki her aşamayı (üretim pazarlama ve yönetim sürecinin tüm aşamalarını) kapsayan bir süreçtir [Karalar, 1997].

Hataların teşhisine dayalı geleneksel kalite denetim modeli ile hataların önlenmesine dayalı model Şekil 2.7 ve Şekil 2.8’de görülmektedir [Üreten, 1998] .



Şekil 2.6. Teşhise dayalı kalite modeli



Şekil 2.7. Önlemeye dayalı kalite modeli

Ölçüm ve istatistik

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-temrin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. Bunun nedeni, olaylarda var olan değişkenliğin istatistiksel tekniklerle incelenmesinin ve analizinin daha güvenilir sonuçlara ulaştırılması ve konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmalarının sağlamasıdır. Neyin olağan neyin olağan dışı olduğuna ancak veri toplama ve istatistikî teknikler yardımıyla ulaşılabilir [Karalar, 1997].

İstatistiksel süreç kontrolü, üretimin önceden belirlenmiş kalite spesifikasyonlarına uygunluğunu sağlayan, standartlara bağlılığı hedefleyen, kusurlu ürün üretimini en aza indirmekte kullanılan bir araçtır [Akın, 1996].

Kaliteye ilişkin performansların ölçülmesinde, üretime, performansa ve müşteriye yönelik üç ayrı ölçüt bulunmaktadır [Çetin ve ark., 1998];

- Üretime yönelik ölçütlerin başında, her ne kadar fire, hata, ıskarta ve benzeri oranlar üzerinde durulmakta ise de; girdilerin istenen miktar ve zamana, sürece kazandırılması; toplam çıktı içinde reddedilen ve hatasız ürün oranı, yeniden işleme alınan ıskarta ve bunları sürece katmada geçen süre, vb. gelmektedir.

- Performansa yönelik ölçütler; kalitesizliği önlemeye dönük olarak kalite iyileştiren, düşük kalite, kalitesizliğin maliyeti ve benzeri çalışmaların sağladığı yararların ölçülmesini kapsar.
- Müşteriye yönelik ölçütler; kaliteyi müşteri açısından tanımlayarak kalite iyileştirmenin daha yüksek marjı, pazar payının artması, müşteri beklentilerinin saptanması, vb. ile ilişkili olduğunu varsaymaktadır.

İstatistiksel kalite kontrolünün yapılabilmesinde yapılması gerekenleri ana hatları ile aşağıda şekilde sıralamak mümkündür [Kovancı, 2001]:

- Sürecin tanımlanması,
- Kontrol edilecek karakteristiklerin belirlenmesi,
- Ölçü alet ve cihazlarının belirlenmesi ve kalibre edilmesi,
- Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi,
- Ölçme sonuçlarının kaydedileceği kontrol tablolarının hazırlanması,
- Proses yeterlilik analizinin yapılması,
- Proses performans analizinin yapılması.

Başlıca temel istatistik teknikleri şunlardır:

1. Pareto Analizi: Herhangi bir olayı ortaya çıkaran faktörler önem derecesine göre sıralanarak o olayın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan noktalar tespit edilir. Problemleri ortaya çıkaran durumların ortadan kaldırılması için yeni tespitler yapılır [Cafoğlu, 1996] .

2. Kontrol Şemaları: Ürünün gerçek kalite spesifikasyonlarını, geçmiş tecrübelere dayanarak saptanan limitlere göre kronolojik (saat, gün, hafta vb) olarak kıyaslamaya yarayan grafiklerdir [Gül, 1997].

3. Histogram: Verilerin değişkenliğindeki bir eğilimin nedenlerini belirlemek amacıyla, ilgilenilen sonuçların meydana gelme sıklığı belirlenerek bir grafik oluşturulur. Sıklık diyagramı olarak da anılmaktadır [Üreten, 1998].

4. Sebep-Sonuç Diyagramı: Bu analiz, doğru düşünme ve verilen bir sonuç ile muhtemel sebepleri arasındaki ilişkilerin görülmesi arasındaki ilişkilerin görülmesi için kullanılan bir araçtır. Balık kılıçığı diyagramı olarak da adlandırılır.

5. Gruplandırma: Sorunların tümüne bakmak yerine, onları alt kümelerine ayırarak daha küçük olan bu kümelerde problemlerin nedenlerini araştıran çalışmalardır.

6. Çetele Diyagramı: İyi bir veri toplama aracı olarak gözlemleri ve gerçekleri kaydetmekte çok faydalıdır. Kontrol listeleri de denmektedir [Çetin vd., 1998].

7. Serpilme Diyagramları: Birbirleri ile ilişkili ve iki ayrı veri saçılma diyagramları ile analiz edilebilir. Bir verinin karşıtı olan veri diyagramda çizilerek, iki farklı veri arasındaki ilişki incelenir [Diken, 1998] .

İstatistiksel kalite kontrolüne ilişkin bu uygulamaların başlıca yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [Kovancı, 2001]:

- Kalite seviyesinin artması,
- Verimliliğin artması,
- Tamir ve firelerin azalması,
- Maliyetlerin azalması,
- Kontrol kriterlerinin belirginleşmesi ve basitleştirilmesi,
- Standartların geliştirilmesi,
- Azalan sorunlar nedeniyle çalışanlar arası ilişkilerin iyileştirilmesi.

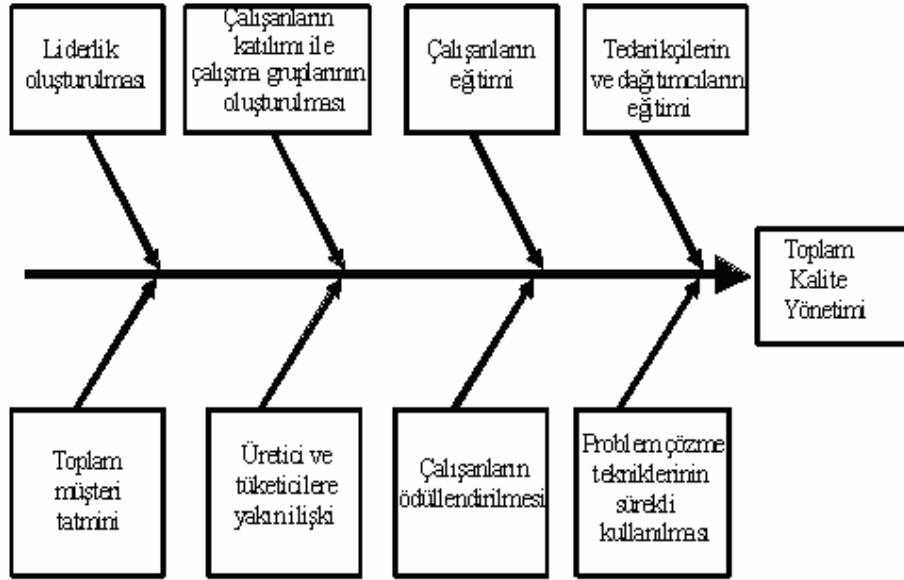
Üst yönetimi katılımı

Toplam Kalite Yönetiminde başarılı olmanın en mantıklıca şartı, üst kademe yönetiminin tutumu olmaktadır. Yöneticilerin Toplam Kalite anlayışına sahip ve yeniliklere açık olması gerekir. Kalitenin önemini kavrayamamış, statükocu, yeniliklere uyum sağlayamayan, hep olduğu yerde sayan yöneticilerin olduğu işletmede ne TKY, ne de kalite iyileştirme mümkün olabilir.

Toplam Kalite Yönetimi, üst yönetimin liderliği konusuna çok önem vermektedir. Birçok kalite kuramcısına göre üst yönetim, kurumuna liderlik yapabildiği oranda önemlidir. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullarla yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarına etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Hatta bugün birçok kuruluşun başarısı yeni doğan müşteri ihtiyaçlarına karşılık vermekten daha çok, yeni ihtiyaçlar yaratabilmesine bağlıdır. Bu tür bir etkinlik ise tamamen bir liderlik işlevidir [Ensari, 2000].

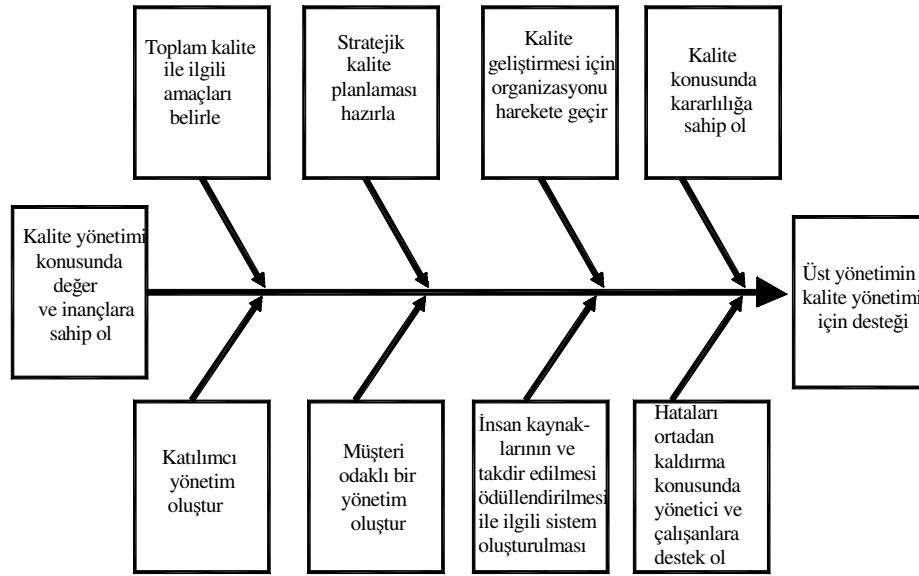
TKY, insan kaynakları sistemi ve diğer kural-bazlı yönetim sistemlerinin bozuk işlevlerinde üstesinden gelebilecek yeni bir yönetim anlayışı (paradigma) sunmaktadır [Scully, 1996].

Adosomwan toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için üst düzey yöneticilerin istek, etkin katılım ve desteğinin önemini vurgulayarak, onların rolünü Şekil 2.9'deki balık iskelet diyagramı ile açıklamaktadır [Adosomwan, 1994].



Şekil 2.8. TKY’de başarıya ulaşmak için üst yönetimin rolünü açıklayan balık iskeleti diyagramı

Yazar, yöneticilerin toplam kalite yönetimini başarıya ulaştırmak için, örgütün her düzeyinde yer alan elemanların eğitimine önem vermeleri gerektiğini vurgulayarak bunu TKY’nin başarıya ulaşması için bir zorunluluk olduğunu belirtmektedir. Adosomwan Şekil 2.10’daki balık iskeleti diyagramında da toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşmak için gerekli faktörleri belirtmektedir [Adosomwan, 1994].



Şekil 2.9. TKY’de başarı için balık iskeleti diyagramı

Son yıllarda örgüt içinde liderliğin ön plana geçmesi ile araştırmalar artmış, vasıfları ve faaliyetleri de daha iyi tanımlanmaya başlamıştır. Bu tanımlar neticesinde, lider ve yönetici arasında ayırım olduğu iddiasını ortaya atılmış ve yöneticinin, karmaşa ile baş ederken liderin değişim ile baş eden kişi olduğunu belirtilmiştir. Çağımız büyük değişimlerin yaşandığı çağ olduğu için, artık örgütlerde yöneticilere değil, daha çok lidere ihtiyaç olduğu iddia edilmektedir. Özellikle enformasyon devriminden sonra bir dönüşüm yaşanıyor olmasından dolayı da, bu büyük dönüşümleri gerçekleştirecek, karizma sahibi “Dönüşümcü Lider”lere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü lider, vizyon sahibi, bir misyonu olan, olumlu örgüt kültürü oluşturup yenilik ve yaratıcılığa önem vererek takım çalışması ile güçlendirme yapıp, örnek bir model oluşturan, çalışanlarda entellektüel istek oluşturan, çalışanları motive eden ve çalışanlarla teker teker ilgilenen kişidir. Dönüşümcü liderin özellik ve davranışları şu şekilde sıralanabilir [Brestrich, 2000]:

- Takipçileri üzerinde, daha önce yaptıkları işlerini yeni bir perspektiften görecektir şekilde yeni ilgiler uyandırmak,

- Örgütün ve örgüt içinde oluşturulan takımların vizyonu veya misyonu hakkında bilinç uyandırmak,
- Takipçilerinin, içlerinde var olan yetenekleri fark etmelerini sağlayarak, bu yeteneklerden daha yüksek seviyeli yetenek potansiyelleri geliştirmek,
- Takipçileri sırf kendi menfaatlerini düşünmekten kurtarıp, kişisel menfaatlerin üzerinde grup menfaatlerini gözetecek bir bakış açısı geliştirmeye motive etmek.

ISO 9004 kalite politikasının geliştirilmesi, bu politikaların uygulanması ve korunması sorumluluğunu firma yönetimine vermiştir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi için kalite politikası, kalite sisteminin yapısı, aşağıdaki konular bakımından açıklığa kavuşturulmalıdır [Carter, 1994].

- Kalitenin hangi hususlardan kimin sorumlu olduğu açıkça ifade edilmelidir.
- Arzu edilen kalite amaçlarını gerçekleştirmek için yeterli sorumluluk ve yetki sağlanmalıdır.
- Kaliteyi sağlamak için gerekli olan, bölümler arası veya bölümler üstü koordinasyon şekli açıklanmalıdır.
- İç ve Dış Kalite Güvencesinden sorumlu olan kişi belirlenmelidir.
- Organizasyonlarda geniş ölçekte bir değişimin gerçekleştirilmesi ile ilgili bir brifing ile üst yönetimin bilgilendirilmesi.
- Toplam Kalite Yönetiminde en üst yönetimin üstleneceği rol ve sorumluluklar hakkında genel bilgi ve aksiyon planı ile ilgili bir brifing verilmesi.

Warren Bennis de lider ve yönetici arasındaki ayrımı Çizelge 4.1'deki gibi sınıflandırmıştır [Warren, 1987]:

Çizelge 2.5. Bennis'e göre lider ve yönetici özellikleri

<i>YÖNETİCİ</i>	<i>LİDER</i>
Yönetir	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklanmıştır	İnsanlara odaklanmıştır
Kontrole güvenir	Güven aşılır
Kısa görüşlüdür	Uzun görüşlüdür
Nasıl ve ne zaman olacağını sorar	Ne ve neden olduğunu sorar
Gözü alt çizgidedir.	Gözü ufuktadır
Taklit eder	Orijinalleştirir
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerdir	Şahsiyetli, kendi kendisidir
İşlerin doğru gitmesini sağlar	Doğru işleri yapar

John Adair, liderlik kavramında beş belirgin özellik tanımlar [Ensari, 2000]:

- Yönlendirme:* Liderler, ileriye götüren yollar bulmakta, kararlı bir yönelme ve yön arayışı yaratılmasıyla ilgilenirler. Bu, yeni hedeflerin, yeni hizmetlerin ve yapıların tanımlanmasını içerebilir.
- Esin Kaynağı Olma:* Liderler çalışma takımları için güçlü güdüleyici işlevi gören düşüncelerini, yönlendirici bir enerji yaratarak açıkça ortaya koyarlar.
- Takımlar Oluşturma:* Liderler, takımları en doğal ve etkili yönetim biçimi olarak görürler, zamanlarını takım oluşturma ve çalışmalarını teşvik etme; onlara koçluk yapma ile geçirirler.
- Örnek Olma:* Liderlik bir örnek oluşturmaktır; kurumlarda diğerlerini etkileyen, liderlerin yalnızca ne yaptıkları değil, nasıl yaptıklarıdır.

5. *Kabul Edilme*: Yöneticilerin resmileştirilmesi tayinler ve unvanlarla gerçekleşir; ancak bu yöneticilerin liderliklerinin onay yeri ise, çalışma arkadaşlarının kalpleri ve beyinleridir.

Ishikawa, toplam kalite kontrolünde üst yönetim için bir eylem planı önererek yapılması gerekenleri özetle şöyle ifade etmektedir [Ishikawa, 1995];

- Kalite Kontrol ve toplam kalite kontrolü şirketinizdeki herkesten daha iyi öğrenin, bunların Japonya’da nasıl yürütüldüğünü araştırın ve ilgili soruları iyi anlayın.
- Şirketin toplam kalite kontrol konusunda alacağı tavrı belirleyen politikaları oluşturun.
- Kalite ve kalite kontrolle ilgili bilgileri toplayın ve kalite konusunda öncelik politikalarını somut olarak belirleyin. ”Kalite önceliği” ve “önce kalite” yi temel politika olarak yerleştirin ve kalite standartları için uzun vadeli hedefleri belirleyin.
- Kalite ve kalite kontrolde liderlik görevini üstlenin. Onları geliştirmede her zaman öncü olun.
- Kalite kontrolü yerine getirmek için gereken eğitimi verin.
- Kalite ve kalite kontrolün planladığı şekilde yürütülüp yürütülmediğini denetleyin ve harekete geçin.
- Bir atılım gerçekleştirirken üst yönetim liderlik yapılmalıdır.

Başarılı bir TKY uygulaması için tepe yönetimin öncelikle, söyledikleri ile yaptıkları arasında uyum olması kendisini izleyenler üzerinde çok önemli ve olumlu bir etki yapacaktır. Bu rol, yöneticiler arasında çok kritiktir [Kovancı, 2001]. Konuşmak, vaatlerde bulunmak kolaydır, ancak kalite, bizzat işin içinde yer almadan elde edilememektedir. Çalışanlar hala yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasında bir fark olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, fildişi kulelerde oturup mantık oyunları çözmek yerine, çalışma alanına inip değerleri biçimlendirmek, çalışanlara öğüt verip onları yönlendirmek ve çalışanlarla birlikte ürüne destek vermek eğiliminde

olmalıdırlar [Peters ve Waterman, 1987]. Bir vizyondan bakıldığında, 21. yüzyılda liderlerin rollerini oynarken, ekip arkadaşlarına daha çok ihtiyaç duyacakları rahatlıkla söylenebilir. Yeni liderler, rekabetin hızla arttığı dünyamızda rekabet avantajını aşağıdaki rolleri öncelikli olarak oynarlarsa yakalayabileceklerdir [Budak, 2002];

- Sinerji gücünden yararlanabilmek için yeni motivasyon stratejileri geliştirme,
- Yetki devrine özen gösterme, herkesin verilen yetkiyi kullanabileceğini kabul ederek, çalışanların yeteneklerini keşfedip uygun kişiye, uygun işin devredilmesini sağlama,
- İç ve dış bilgiyi biriktirmekten vazgeçme, bilgiyi ekip içinde paylaşma,
- Merkezi yapılanmadan uzaklaşma, yaratıcılığı açığa çıkarmayı kolaylaştıracak örgütsel yapılanmaya gitme.

Yönetim, kalite politikasının uygulanmasındaki etkinliği ve kalite hedeflerinin başarılmaması durumunu gözlemek ve sürekli uygunluğun sağlanıp sağlanmadığını tayin amacıyla, kalite sistemini periyodik ve bağımsız olarak gözden geçirmelidir. Gözden geçirme işlemleri, uygun yönetim üyeleri tarafından veya uzman, bağımsız ve doğrudan üst yönetime bağlı olan personel tarafından yapılmalıdır.

Kalite çemberleri

Teknolojinin sürekli ve radikal olarak değişimi, çoğu sanayileşmiş ülke de dahil olmak üzere yaşanan genel enflasyonist ve resesyonist ekonomik ortamın, kaynakların optimum kullanımını eskisinden daha önemli hale getirişi, artan uluslararası rekabet koşulları gibi makro düzeydeki değişimler işçi-yönetim ilişkilerinde de farklı yaklaşımların doğmasına yol açmıştır. Bu da, ortak karar komiteleri gibi çalışanların yönetime katılım formlarından kalite çemberlerine kadar bir dizi yeni yönetim tekniğini güncel hale getirmiştir [Kurtulmuş, 2001]. 1970'lerin ikinci yarısından itibaren "davranış bilimleri" tekniklerinin giderek artan bir şekilde iş yerlerinde uygulanması ve özellikle günümüzde kalite çemberleri (KÇ), çalışma hayatının kalitesi, işçilerin yönetime katılım programları gibi iş yerlerinde

Çalışanların davranışlarını birey, alt-grup ve grup olarak etkileyen bir dizi davranışsal yeni yönetim tekniğinin yaygın kullanımı ile geleneksel anlamdaki yönetim-işçi ilişkilerinde önemli değişiklikler gözlenmektedir. Kalite emberleri ve takım çalışması ifadeleri çalışmamızda aynı anlamda kullanılmaktadır.

Kalite emberleri, sorun çözme kümeleri biçiminde ilk defa 1960’larda Japonya’da gelişmeye başladı. Bu gelişmede II. Dünya Savaşından sonra Japon rnlerinin “düşük” kaliteli ürünler olarak nitelendirilmelerinin büyük katkısı olmuştur [Dicle, 1995].

Japonya’da olduğu gibi, pek çok ülkede ve hatta ülkemizde bile kalite çemberleri uygulayan işletmelerin, diğerlerine oranla daha çok gelişmiş ve güçlenmiş durumda oldukları gözlemlenmektedir [etin ve ark., 1998].

TKY’nin en önemli mesajlarından biri “beraberlik” tir. şirketi bir aile havasına sokup beraber planlayalım, beraber çalışalım, beraber yönetelim, beraber kazanalım, beraber gelişelim, beraber eğlenelim, beraber sevinelim, beraber zlelim, vb. mesajlar son zamanlarda her kademedeki çalışanın dikkatini çekmektedir [Kovancı, 2001]. Bu mesajların temelinde yatan takım ruhunun gelişmesi, “ben” kavramının yerini “biz” kavramına terk etmeye başlaması, TKY’ye gösterilen ilginin başında gelmiştir.

Kalite emberi gönüllü bir programdır. Hiç kimse katılmaya zorlanmamalı ve hatta katılması için ısrar edilmemelidir. Birçok gdlendirme programı, yönetimin işçileri katılmaya zorlaması yüzünden başarısızlıkla sonuçlanmıştır [Prokopenko, 1998].

Firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite çemberleri faaliyetlerinin ardındaki ana fikirler şunlardır [Erertem, 1994] ;

1. İşletmenin gelişmesine ve iyileşmesine katkıda bulunmak,

2. İnsanlığa saygı göstermek ve içinde yaşamaya değer mutlu ve canlı işyeri meydana getirmek,
3. İnsanların yeteneklerini tamamen kullanmak ve sonuçta sonsuz imkânlar ortaya çıkarmak.

Kalite çemberleri, aynı iş yerinde, aynı veya benzer işleri yapan, aynı amire bağlı 3-15 arasındaki çalışanın kendi alanlarındaki işlerle ilgili, kalite, verimlilik ve maliyet gibi sorunları teşhis eden, analiz yapan, çözümleyen, çözüm yollarını yönetime sunan ve mümkün olduğunda uygulayan; çalışanlar arasında motivasyon, iletişim ve grup dinamiği sağlayan, kendilerini eğiten, her konuda gelişmeyi sağlamak için yaratıcı faaliyetlere izin veren, düzenli aralıklarla toplanan, katılımın gönüllü olduğu biçimsel olmayan gruplardır [Kovancı, 2001].

Takım çalışmasını gerekli hale getiren faktörler şunlardır [Sarıhan, 1998]:

- Hızla gelişen teknolojik bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi,
- Organizasyonlarda yapıların değişmesi,
- Organizasyonların rekabet içinde olması,
- Problem ve işlerin karmaşıklık derecesinin artması,
- Organizasyonlara birkaç kişinin yön vermesinin yanlışlığının anlaşılması,
- Takım yaratıcılığı ile sorunlara daha kolay çözüm bulunulacağına kabul edilmesi,
- Sonuç ve başarı elde etmek için gerekli performansın bireysel çabaların üstüne çıkması,
- Sorumlulukların çok işlevlilik ve çoklu uzmanlık gerektirmesi,
- Takımda gelişen sinerjinin, takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması,
- Takımın, her düzeydeki çalışanın kendini, yaratıcılığını ve potansiyelini, en iyi gösterebileceği ortam olması,
- Ar - Ge çalışmalarında takım çalışmasının yeni fikir üretmede uyarıcı bir etki yapmasıdır.

Etkili ve verimli bir takım çalışmasının yapılabilmesi için takımların şu özelliklere sahip olmaları gerekir:

- Takımlar farklı becerilerin hep birlikte ortaya konulduğu çalışmadır,
- Hedeflere ulaşmak için herkesin yardımı gerekir,
- Ödüller bireysel başarılarla verilmez,
- Takım bir görevin gerçekleştirildiği yerdir,
- Karar vermeye tüm takım üyeleri katılırlar,
- Takım üyeleri arasında akıcı ve açık haberleşme vardır,
- Takımın verimi, ayrı ayrı bireylerin başardıklarından daha önemlidir,
- Takımdaki herkesin uyumu, takımın ortak karar alma mekanizmasının etkili işlemlerini sağlar.

Toplam Kalite Yönetiminde kalite çemberlerinin çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır. Kalite çemberlerinin işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [Kavrakoğlu, 1996];

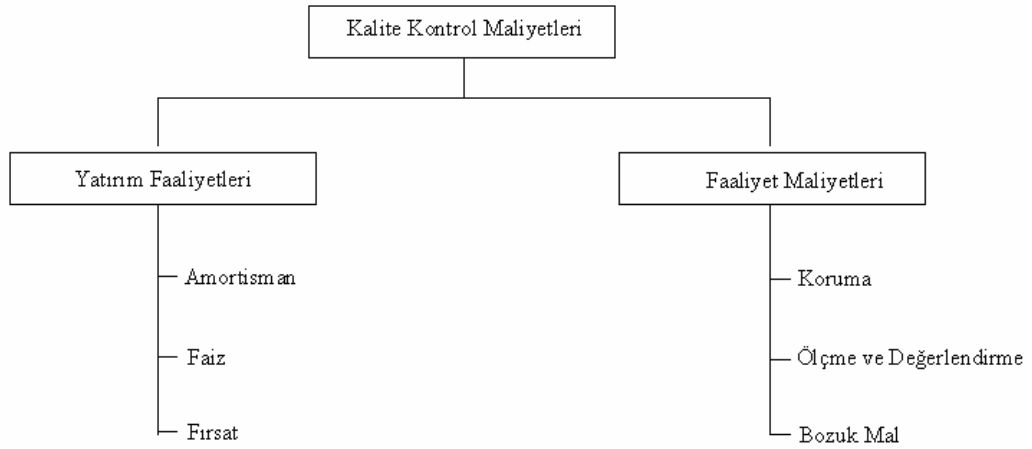
1. “İşletme körlüğü”nü aşmada en etkili kalite çemberleridir. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
2. Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
4. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
5. Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
6. Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılıma karar verme anlayışını getirir.
7. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Kalite çemberlerinin başarısızlık nedenlerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır [Kovancı, 2001]:

- Yönetimin, KÇ faaliyetlerini yeterince desteklememesi,
- Yönetimin, çok dar görüşlü veya otokratik bir yapıya sahip olması,
- Yönetimin, KÇ faaliyetlerini yeterince tanımaması ve eğitilmemesi,
- Orta ve alt düzeyde yöneticilerin, işgörenler tarafından kendilerine ait bir takım rollerin gasp edildiğini hissedip, programa destek vermemeleri ve hatta çalışanları bu programdan soğutmak istemeleri,
- Kalite yürütme kuruluna ilgisiz, programın teorisini ve uygulamasını bilmeyen kişilerin seçilmesi,
- Grup çalışanlarının ilk evrelerinde, yönetimin grupların görüşlerine değer vermemesi ve önerilerine geç yanıt verilmesi,
- Kalite kontrol veya üretim mühendislerinin KÇ faaliyetlerine fazla karışması,
- KÇ faaliyetlerinin uygulanabilmesi için uygun zeminin bulunmaması,
- Lider ve üyelerin eğitimlerinin yetersiz olması,
- Grubun kendi sorumluluk sahasının dışında faaliyette bulunması ve başlangıç aşamalarında zor veya büyük sorunlarla uğraşması,
- Çalışanlara KÇ faaliyetlerine katılmaları için baskı yapılması,
- Bazı grupların, sadece bunu yapmanın moda olması nedeniyle organize edilmeleri. Bu gruplar kağıt üzerinde kalırlar ve toplantıları, sorun çözümünden ileri gidemez.
- İşletmenin, açık ve katılımcı bir yönetim stili geliştirmeyi düşünmesi, fakat bunu günlük davranışların içine yerleştirecek yapıyı kuramaması,
- Problem çözme tekniklerinin önemini yeterince göz önüne alınmaması,
- İşletmedeki yeni görüşlere ve ileri teknolojiye karşı olan genel direnme eğiliminin KÇ'ler için de olmasıdır.

2.3.4. Toplam kalite maliyetlerinin sınıflandırılması

Maliyetler farklı bakış açılarından hareketle, çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Temel olarak iktisadi bir değer meydana getirmek için, yapılması gereken maliyetleri ikiye ayırmak mümkündür [Kobu, 1987].



Şekil 2.10. Kalite maliyetleri

1. Sermaye (Üretim) Maliyetleri: Faaliyetlerin kapasitesini belirleyen; tesis, bina, makina ve teçhizat gibi sabit varlık yatırımlardan kaynaklanan maliyetlerdir. Amortisman, faiz ve fırsat maliyeti gibi unsurların toplamından oluşur.

2. Faaliyet (Üretim) Maliyetleri: Üretimin gerçekleştirilmesi için sürdürülen faaliyetlerin oluşturduğu maliyetlerdir. Direkt işçilik, direkt malzeme ve indirekt malzeme unsurlarının toplamından ibarettir.

Sermaye maliyetleri ve faaliyet maliyetleri olmak üzere iki ana grupta değerlendirilen kalite maliyetleri Şekil 3.5’de özet olarak gösterilmektedir [Kobu, 1987].

Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda yukarıda belirttiğimiz toplam kalite maliyetlerinin kendi içerisindeki dağılımları Çizelge 3.2’de gösterilmektedir [Sevim, 1997].

Çizelge 2.6. Toplam kalite maliyetlerinin dağılımı

TOPLAM KALİTE MALİYETLERİ	TOPLAM İÇİNDEKİ PAYI
1. Önleme maliyetleri	% 5
2. Ölçme ve Değerleme Maliyetleri	% 50
3. Başarısızlık Maliyetleri	% 45
3.1. İç Başarısızlık Maliyetleri	% 15
3.2. Dış Başarısızlık Maliyetleri	% 30
Toplam	% 100

Yurdumuz da yapılan araştırmalara göre de toplam kalite maliyetlerinin, satışların bir yüzdesi olarak % 25–30 olduğu belirlenmiştir. Bu ara Avrupa ülkelerinde % 5’e, Japonya da % 1’e düşmektedir [Özevren , 2000].

Aşağıda kalite üzerinde doğrudan etkisi bulunan faaliyet maliyetlerinin öğeleri ve bu öğeleri oluşturan faaliyetleri açıklanmıştır.

Önleme maliyetleri

Ürün ya da hizmetlerin tüketici ihtiyaçlarına uygunsuzluğunu önlemek amacı ile tasarlanmış tüm faaliyetlerin maliyetidir. Önleme maliyetleri, ürünün (madde, mamul, hizmet veya bilgi) tüketici isteklerine olan uygunsuzluğunu önlemeye yönelik her türlü faaliyetlere ait maliyetleri olup toplam kalite maliyetleri içerisinde yaklaşık olarak % 0.5 ile % 5 arasında değişen bir paya sahiptir [Şimşek, 1996].

Kaliteli üretimi ilk defada başarabilme amacına dönük olan önleme çabaları ve dolayısıyla ortaya çıkan önleme maliyetleri aşağıda sıralanmıştır;

- Kalite planlama ve mühendisliği,
- Yeni mamullerin incelenmesi,
- Kalite verilerini toplayan, bildiren ve analiz eden bir sistem oluşturma ve geliştirme,
- Kalite proses kontrol planı geliştirmek,
- Mamul /Proses dizaynı,
- Proses kontrolü,
- Kalite ile ilgili eğitim,
- İşle ilgili eğitim,
- Araştırma-geliştirme çalışmaları,
- Geliştirme prosesini yerleştirmek,
- Bir sorunun tekrar ortaya çıkmasını önlemek.

Ölçme ve değerlendirme maliyetleri

Kalitenin doğrudan doğruya ölçülmesi ve değerlendirilmesi için tesiste ve tesis dışında yürütülen faaliyetlerin maliyeti, değerlendirme maliyetlerini oluşturur [Üreten, 1998]. Değerlendirme maliyetlerini oluşturan faaliyetler şunlardır [Diken, 1998]:

- Üretim prosesinin kalite güvencesinin kesin hesapları,
- Dış firmalarca yapılan mali denetimler,
- Gereken malzemelerin test ve muayenesi,
- Mamulün muayene ve test edilmesi,
- Deneme ve muayene teçhizatının sağlanması ve kalibrasyonu,
- Tamamlanmış tasarımın yeniden incelenmesi,
- Test ve kontrol verilerinin tekrar gözden geçirilmesi,

- Üst düzey yöneticilerin birinci kademe yöneticilerin kararlarını yeniden incelemeleri,
- Kalite verilerinin işlenmesi, raporlanması ve analizi,
- Çalışma sahasındaki randımanı kontrol etme,
- İşletme dışı ölçme ve testler.

Başarısızlık maliyetleri

Ürün kalite prosesinin her hangi bir aşamasında, kalite hedef ve standartlarından sapmaların yol açacağı maliyetler başarısızlık maliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Bu maliyetler iç ve dış başarısızlık maliyetleri olarak iki bölüme ayrılırlar.

İç başarısızlık maliyetleri

Kalite standartlarına uygun olmayan ürün veya hizmetin müşteriye gitmeden önce tasarım veya üretim aşamalarında kalite gereklerini yerine getirememenin oluşturduğu maliyetlerdir. Bu maliyetlerin bazıları şunlardır;

- Üretim / depo ürün ve malzeme hasarları,
- Sevk / satış ürün ve malzeme hasarları,
- İş kazası sonucu işgücü kayıpları,
- Ekipman onarımları,
- Plansız ve arıza duruşlar,
- Düzeltici faaliyetler.

Dış başarısızlık maliyetleri

Ürünün tüketiciye ulaşmasından sonra ortaya çıkan problemler sonucu meydana gelen maliyetlerdir. Bu maliyetlerden bazıları şunlardır [Sevim, 1997] ;

- Şikâyet araştırmaları ve iade ürünler,
- Düzeltme faaliyetleri ve garanti talepleri,
- Taahhütler ve cezalar,
- Müşteri itibarı.

3. MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşen dünya ve gün geçtikçe zorlaşan rekabet koşulları kurum ve kuruluşları değişime zorlamaktadır. İşletmelerin insan kaynakları bölümleri kurulmakta, ayrıntılı iş tanımları yapılmakta ve yetişmiş kaliteli ara teknik eleman ihtiyacı artarken işverenlerin beklentileri çeşitlenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) insana önem veren, kişilerin memnuniyetini temel alan bir yönetim biçimi olarak birçok kurum ve kuruluşta benimsenmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Çalışanlarının memnuniyetine ve eğitimine önem veren, insana yatırım yapan kuruluşlar başarılarını kanıtladıkça TKY yaygınlaşmıştır. Bu bağlamda sektöre eleman yetiştiren meslekî-teknik okullar sektörün ihtiyacını karşılamayı hedeflemeye ve beklentilerini karşılamak amacıyla çeşitli iyileştirme çalışmalarına başlamış ve bir kısmı tıpkı sektör gibi TKY uygulamaları yapmıştır.

TKY, insan kaynaklarının niteliğinin artırılmasında meslekî ve teknik eğitimde en etkili eğitim metodu olmaya adaydır.

3.1. Mesleki ve Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Meslekî ve teknik eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, alanında başarılı, yenilikleri ve literatürü takip eden, mesleğine saygılı, yaptığı işi seven, mesleki, sosyal ve kültürel anlamda yeterli kaliteli ara teknik eleman yetiştirmeyi amaçlar.

3.2. Mesleki ve Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

3.2.1. Liderlik

Olumsuz şekilde söylenirse, “liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak ve onları kaybetmek değil hatalarının nedenlerini ortadan kaldırmaktır; insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmalarını sağlamaktır” diyebiliriz.

Bir liderin davranışsal özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür. Karizmatik, saygın, entelektüel, cesur, güvenilir, esnek, dürüst, adil, herkes tarafından saygı duyulan.

Bir liderin taşıması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz: Girişimci, risk almaktan çekinmeyen, vizyon sahibi, azimli, kendini geliştiren, personelinin eğitimine önem veren, sorumluluk sahibi, yetkiyi paylaşabilen, özgün, gerçekçi ve demokrat bir yönetim biçimini özümseyen yöneticilerdir.

TKY'nin başarıya ulaşması üst yönetimin liderliği ile mümkün olabilmektedir. Üst yönetimin kararlılığı ve önderliği çalışanları olumlu motive eder. Mesleki eğitimde de liderliğin önemi büyüktür, eğitimciler öğrencilerine notla veya diğer disiplin cezaları ile eğitmeye çalışmaz; bunun yerine kendisi bir örnek oluşturarak rehberlik eder ve yaratıcı faaliyetlerle öğrencinin katılımını sağlayarak beceri ve yeteneklerini keşfetmesini ve enerjisini olumlu kullanmayı öğrenmesini sağlar.

3.2.2. Katılımcılık

TKY, karardan etkilenen karar sürecinde yer almalıdır. Meslekî ve teknik eğitimde okul içi her bir birim bağımsız karar alma süreçlerinin yaşandığı alanlar yaratır. Örneğin öğrencilerin doğrudan sorumlu olduğu projelerin yürütüldüğü atölye ve laboratuvarlar, bu mekânların temizliği ve teknik malzemenin bakım, onarım ve muhafazası konusunda bir dizi karar alınması gerekir. Öğrenci bu kararların her birinde etkisi olduğunu hissederse karara sahip çıkması ve mesleğine saygıyı geliştirmesi beklenir.

Kendisi veya kullandığı mekânlarla ilgili kararlarda görüş sahibi olduğuna inanan öğrenciler, bağlı oldukları eğitim kurumuna daha sadık, kurum kültürünü geliştiren ve bir ekolün temsilcisi olan bağımsız çalışanlara dönüşebileceklerdir.

Özetle, mesleki eğitimde katılımcılık önemli bir unsurdur. Öğrencilerin eğitime etkin katılımı özendirilir. Sonuçlar hazır verilmez. Eğitimci öğrencilerin soru sorma, neden sonuç bağlantısı kurarak sorunu analiz etme olanaklarını artıran, eğitim atmosferini yaratarak onların sınıf içi katılımcılığını özendirir. Böylece öğrencinin eğitime etkin katılımı sağlanır. Tek taraflı anlatı ve dinleyen bir eğitim metodu yerine, herkesin katılımının sağlandığı katılımcı bir eğitim ortamı yaratılır. Böylece hem zevkli bir eğitim ortamı sağlanır hem de anlayarak öğrenim yapılır.

3.2.3. Müşteri Odaklılık

Müşterilerin memnuniyetini ürün ve hizmetlerin kalitesi belirlemektedir. Müşterilerin en üst düzeyde memnuniyetini sağlamak amacı ile ihtiyaçları tespit etmek ve olası beklentileri karşılamak, müşteri memnuniyetini müşteri kalıcılığına dönüştürmek gereklidir.

Meslekî ve Teknik Eğitimde müşteri sektör ve yüksek öğretimdir. Aynı zamanda müşteri öğrencilerin anne ve babaları olan velilerdir.

Meslekî eğitimde müşteri odaklılıkta en önemli unsur “öğrenci” olmalıdır. Her şey öğrencinin severek öğrenim görebileceği ortamı sağlamak olmalıdır. Öğrenciyi odak noktası almayan bir eğitim sisteminin başarılı olması mümkün değildir. Eğitimde hedefin öğrenci odaklı alınması çabaların boşa gitmesini de önleyecektir.

Bir diğer önemli odak noktası ise onları yetiştirecek olan öğretmenlerin niteliğidir. Öğretmen odaklı bir yönetim, öğrencilerin yaratıcılığını kamçılarken bir taraftan da aidiyet duygusunu artırarak kurum kültürüne katkıda bulunmalarını ve problem yaratan yada reaktif bireyler olmak yerine, problem çözücü, proaktif bireyler olmalarını sağlar.

3.2.4. Sürekli Gelişme

Sürekli gelişme TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli gelişme çalışmaları yapacaktır. Sürekli gelişme uygulamasında PUKÖ döngüsü kullanılır; Planla, uygula, kontrol et, önlem al. TKY'de kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden tekrarlanan anket sonuçlarından ve sayısal değerlerden elde edilen gerçeklere göre verilir.

Sürekli gelişme bir dinamizm ve sürekli daha iyiyi aramayı ifade eder. Daha iyiyi arama yolunda yapılan çabalar örgütü geliştirecektir. Gelişmelere ve yeniliklere uyum hızlanacak rekabet avantajı elde edilecektir.

TKY uygulamalarının itici gücü olan sürekli iyileştirme durağanlığın karşısındadır. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, iyinin daha iyisini arama örgüte yeni bir dinamizm katacaktır. Bu hızlı gelişimde elde edilecek yenilenme örgütü sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık tutacaktır. Çevre şartlarının değişmesi ve teknolojideki gelişmelere karşı örgüt sürekli hazır olacak böylece rakiplerinden geri kalmayacaktır. Yeniliklere uyum uzun dönemli aralar sonucu birden gerçekleşmeyecek zaman içinde sürekli küçük adımlarla tekrarlayacaktır. Böylece çalışanların yeniliklere adaptasyonu daha hızlı ve kolay olabilecektir.

Eğitimde sürekli gelişme bitmez bir döngü olarak varlığını sürdürmelidir. Bu çabalar monotonluğu da önleyerek, sürekli yenilenmeyle çağdaş gelişmelerin de yakından takibini sağlayacaktır.

3.2.5. Sıfır hata

TKY uygulamalarının temelinde "hataları ayıklamak yerine hata yapmamak" prensibi vardır. Kalite maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşımın ne denli

etkili olduğu ortadadır. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayenede başlamış, tasarımda kalite aşamasına kadar gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile iyi düşünülmüş kapsamlı ve titiz planlama çalışması sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını ön görmek mümkün değil ise de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Diyebiliriz ki planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir.

İş ilk seferde doğru yapmak TKY'nin temel prensiplerindedir. Eğitim süreçleri ülkemizde de yıllardan beri sınanmakta ve toplumun temel ihtiyaçları bilinmektedir. Eğitim yöntem ve tekniklerinin önceden en iyi ayrıntısıyla planlanması bu nedenle zor veya sancılı bir dönem değildir ve olabilecek sorunların önceden bilinmesini sağlayarak emek ve zaman kaybını önleyecektir.

3.2.6. Sürekli eğitim

Japon kalite uzmanı Ishikawa “kalite eğitimle başlar eğitimle biter” der. TKY'de eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar kurumdaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi isteği ile ilgili olarak eğitmek gerekir. Bilgi bireyin kendilerine güvenmesi ve kurumun ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini arttıracaktır.

Eğitimin amacı değişimi sağlamaktır. TKY'ye ilişkin eğitim kişileri farkına varma, anlama, tavır değiştirme sürecinden geçirecektir.

Çalışanları yaratıcı ve yapıcı kimseler haline getirebilmek için TKY'de devamlı bir eğitim programının bulunması gerekmektedir. Eğitim programlarının yanında sorun çözme bilgi, beceri ve deneyime sahip bir danışmanlık organına da ihtiyaç vardır. TKY'de başarının koşulu eğitilmiş personelde yatmaktadır. Bir kurum kültürü

yaratma ve yeni bilgileri ve davranış değişimini sağlama eğitimle olmaktadır. Eğitiminde sürekli yapılması ve iyileştirilmesi gerekir.

Eğitimde amaç, iş görenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerini ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenebilmelidir.

İş görenlerin eğitim yoluyla sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması çalışanların ve kurumun sürekli gelişimini sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitiminde yükselmesine neden olacaktır.

Çalışanların eğitimle geliştirilmesi kuruma çok şey kazandıracaktır. Kendi yeteneklerinin farkına varan çalışanlar yaptıkları işten haz duyacaklar; bu haz onların daha verimli çalışmalarına, işte kendi gelişimlerini hızlandıracaktır. Günümüzün en önemli olgularından biri olan eğitim artık sadece okulda öğrenilen bir olgudan çıkmış, yaşamın her boyutunda artık kendini hissettirmektedir. Eğitimin sadece belirli bir zamanda sınırlı kalmayıp sürekli yapılması TKY'de eğitimin diğer eğitimlerle farklılığını vurgular. Eğitim sürekli olduğunda izlenmesi ve sonuçları daha iyi alınabilir. Çalışanlar çalıştıkları sürece, eğitimle sürekli geliştirilirlerse etkin ve verimli çalışmaları artacak, TKY çalışmalarına daha iyi uyum sağlayabileceklerdir.

Mesleki eğitimde eğitimin sürekliliği eğitimcilerin ve eğitilenlerin çeşitli eğitimlerden geçirilmeleri, onların mesleki gelişimini daha üst noktalara getirecektir. Çeşitli eğitim yöntemlerinin kavranması, eğitimcilerin eğitim seminerleri, öğrenmeyi öğrenme, hızlı okuma, diksiyon eğitimi, çağdaş eğitim teknikleri, iletişim, hafıza geliştirme yöntemleri, vb. eğitim seminerleriyle öğretmenlerin ve öğrencilerin kişisel gelişmeleri sağlanmalıdır.

4. TÜRK TELEKOM ANADOLU TEKNİK LİSESİ TKY UYGULAMALARI

Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi (TTATL), Milli Eğitim Bakanlığı, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğünün 15.04.1992 tarih ve 420 (06) Yat.Şb.Md. 181–5006 sayılı onayı ile kurulmuştur.

4.1. Kurumun Tarihçesi

1992–1993 öğretim yılından itibaren “Radyo Televizyon Anadolu Teknik Lisesi” adıyla faaliyete geçen okul; Türkiye’nin Radyo ve Televizyon alanında Japonca ve İngilizce eğitim veren ilk Anadolu Teknik Lisesi olma unvanını kazanmıştır.

Film Radyo Televizyon Başkanlığı bünyesinde eğitimine başlayan TTATL; 1993–1994 öğretim yılından itibaren, Bakanlık onayı ile halen Hizmet İçi Eğitimi Dairesi Başkanlığına ait olan binada eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmiştir. 20.08.1997 tarihinde Türk Telekom A.Ş ile imzalanan protokol gereği Milli Eğitim Bakanlığına devredilen Ümitköy 8. Cadde üzerindeki yeni binasına taşınarak eğitim faaliyetlerini bu binada sürdürmeye başlamıştır. İmzalanan protokol gereğince Radyo ve Televizyon Anadolu Teknik Lisesi olan okulun adı 1998–1999 yılında Ankara Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi olarak değiştirilmiştir.

Kuruluş yıllarında Radyo–Televizyon alanında ve tek bölüm olarak öğretim verilirken, 1997–1998 yılında Telekomünikasyon, 1998–1999 öğretim yılında Bilgisayar ve Elektronik, 2004–2005 öğretim yılında Bilişim Teknolojileri Bölümleri açılmıştır.

4.1.1. Kuruluşundan Bu Yana Yapılan Değişiklikler

Okulun başlangıçta hastane olarak tasarlanması nedeniyle binanın eğitim ve öğretime uygun hale getirilmesi için bazı değişiklikler yapılması gerekmiştir. İdare katında bulunan öğretmenler odası 3. kattaki boş bir mekânın oda haline getirilmesi ile

buraya taşınmıştır. Böylece öğretmenlerin derse giriş çıkışları, nöbet görevini yerine getirmeleri ve öğrenciler ile iletişimleri daha uygun hale gelmiştir. Öğretmenler odası olarak kullanılan eski mekân ise kütüphane haline getirilmiştir. Kütüphaneden boşalan diğer mekân ikiye bölünerek, “öğrenci işleri bürosu” ve proje odası olmak üzere iki kullanım alanı oluşturulmuştur. Böylece öğrenciler kendileri ile ilgili tüm belge işlemlerini bu bürodan alabilme imkânına kavuşmuştur.

Kantin katında bulunan ve hastane olma özelliği ile acil servis girişi olarak tasarlanan atıl geniş boşluk, kapalı mekân haline getirilerek toplantı ve öğretmenlere yönelik orta ölçekli konferans salonu yapılmıştır. Daha önceki yıllarda okul içi her türlü toplantılar uygun olmayan mekânlarda yapılırken, yeni düzenleme ile öğretmenler yeni bir ortamda toplantılara katılma imkânına kavuşmuşlardır. Spor salonu düzenlenerek gösteri ve etkinlikler için platform oluşturulmuştur. Kantin ortamı düzenlenerek öğrencilerin kafeterya olarak kullanabilecekleri mekân yaratılmıştır. Ayrıca ödevlerini gerçekleştirmek ve boş derslerini değerlendirmek amacıyla internet ortamında “e - bilgi” odası oluşturulmuştur. Okul girişi yeniden düzenlenerek gelen ziyaretçilerin ve velilerin yönlendirildiği banko uygulamasına geçilmiştir.

Okulun girişine eğitim ortamına yakışır bir Atatürk köşesi yapılmıştır.

Daha önceki yıllarda birbirinin içinde, iç içe birbirinin girmiş ve karmaşık bir durum almış bir biçimde eğitim öğretim faaliyetini sürdüren bölümler; bilişim, elektrik-elektronik ve radyo televizyon alanlarının her biri ayrı bölgelerde toplanarak, alanların kendi içinde eğitim öğretim birliği sağlanmış, bu amaçla atölye ve laboratuvarlar yeniden düzenlenmiştir.

Kum ve çakıl kaplı olan okulun bahçesi Yenimahalle Belediyesi ile işbirliğine gidilerek asfaltlanmış, böylece öğrencilere oynayabilecekleri bir alan yaratılmıştır. Ayrıca okul bahçesinde bulunan ve düzensiz bir görünüm içinde olan boş arazi yine Belediye ile işbirliği yapılarak düzeltilmiş ve öğrencilerin teneffüslerde basketbol, futbol gibi etkinliklerde bulunabileceği bir alan haline getirilmiştir.

4.1.2. Bugünkü Durum

TTATL’de halen, 516 öğrenci ve 48 öğretmen bulunmaktadır. Bilişim Teknolojileri alanında Veri Tabanı Programcılığı, Radyo Televizyon alanında Teknik Yapım ve Yayın ile Elektrik-Elektronik alanında Haberleşme, Ses ve Görüntü Sistemleri dalları ile eğitim ve öğretim faaliyetine devam etmektedir. 2007–2008 öğretim yılından itibaren Japonca dili Ses ve Görüntü Sistemleri dalında Yabancı dil dersi olarak verilmektedir. Fizikî koşullarını sürekli geliştiren okulda, öğrenci ve çalışanlarına ferah, sağlıklı, hijyenik, teknolojiyi yakından izleyen laboratuvarlar, stüdyolar, dijital / analog kurgu üniteleri, radyo yayın stüdyosu, grafik animasyon üniteleri bulunmaktadır.

Okulda 20 adet derslik, 4 adet teknoloji dersliği, 2 öğretmenler odası, 4 bilgisayar laboratuvarı, 1 adet VHS kurgu, 1 adet Betacam Kurgu, 8 adet dijital kurgu ünitesi, 1 adet fotoğraf laboratuvarı ve bir adet tam donanımlı dijital profesyonel kurgu ünitesi, 3 adet elektronik laboratuvarı, 6 yönetim odası, 3 adet bölüm şefi, 3 adet dal şefleri odası bulunmaktadır. Derslik, spor salonu, tuvalet, koridor ve bahçe gibi temel kullanım alanlarında ergonomiye önem verilmektedir. Bilgisayar laboratuvarlarında tüm öğrenciler donanımlı 104 bilgisayarda öğrenim görmektedir. Bütün bilgisayar laboratuvarlarında ADSL internet erişimi bulunmaktadır. Kurumda enerji tasarrufuna önem verilmektedir. Isı yalıtımı tüm mekânlarda sağlanmıştır.

2005–2006 öğretim yılından Toplam Kalite Yönetimi felsefesi benimsenerek, yönetici ve öğretmenler hizmet içi eğitim ve seminerlere katılmıştır. 2006-2007 öğretim yılında öğretim çalışmaları bu doğrultuda planlanmış ve uygulamaya başlanmıştır. 2007–2008 öğretim yılında kurumsal ve bireysel performans değerlendirmeleri tasarlanarak ölçülmeye devam edilecektir.

4.2. TTATL Yönetim ve Organizasyonu

Okulumuzda lider; okul müdürü, müdür yardımcıları, bölüm şefleri, zümre başkanları ve üzerinde yönetim görevi bulunan diğer çalışanlar olarak tanımlanmıştır.

Çizelge 4.1. TTATL Yönetimi

Sıra	ADI SOYADI	ÜNVANI
1	Mustafa Yavuzer	Okul Müdürü
2	Ramazan Koçak	Müdür Başyardımcısı
3	Ebru Solmaz	Müdür Yardımcısı - Proje Sorumlusu
4	Atilla Ertem	Müdür Yardımcısı
5	Özkan Avcı	Müdür Yardımcısı
6	Ebru Helvacı	Müdür Yardımcısı
7	Murat Bayram	Bilgisayar Öğretmeni - Ekip Lideri
8	Tülay Güzelküçük	Tarih Öğretmeni
9	Şeniz Gökalp	Müzik Öğretmeni
10	Derya Ünal	Beden Eğitimi Öğretmeni
20	Servet Toprak	Elektronik Öğretmeni
21	Orhan Gazi Özceyhan	Telekomünikasyon Öğretmeni
22	Huriye Tekdoğan	Radyo Televizyon Öğretmeni
24	Nesimi Yazıcı	Okul Aile Birliği Başkanı
25	Baki Gültepe	Okul Aile Birliği Üyesi

4.2.1 Liderlerin, okulun misyon, vizyon, ilke ve değerlerinin oluşumuna sağladığı destek

Okulda Kalite Yönetimi uygulamaları, okul müdürünün yönlendirmeleri ile 2006 yılında başlatılmıştır. Okul TKY ekibinde yer alan öğretmenlerin verdiği TKY seminerleri ile okulda ve diğer okullarda TKY uygulamalarının hareketlilik

kazanmasına vesile olmuştur. Okul Müdürünün katkıları ile tüm personelin TKY eğitimi alması sağlanmıştır. 2006 yılında başlanılan TKY çalışmaları Okul Gelişimi Yönetimi sürecinde açıklandığı gibi OGYE ile yürütülmektedir. İlk olarak 2006 yılında oluşturulan stratejik plan 2007 yılında OGYE ile birlikte tüm zümre başkanları, Müdür yardımcılarının da katılımı ile revize edilerek şimdiki halini almıştır. Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi liderin önderliğinde misyon, vizyon, değerler ve stratejileri aşağıdaki tablodaki paydaşlardan oluşan kurul ve komisyonların toplantıları sonucu belirlemiştir.

Çizelge 4.2. Kurul ve Komisyonlarda yapılan toplantı sayısı

Kurul ve Komisyonlar	Toplantı Sayısı
Planlı Okul Gelişim Yönetim ekibi	12
Öğrencilerle	6
Velilerle	4
Zümre Başkanlar Kurulu	4
Öğretmenler Kurulu	9
Okul rehberlik yürütme kurulu	5
Sınıf öğretmenliği genel kurulu	4
İdari toplantı	12
Okul koruma derneği ve Aile birliği	6
Toplam	62

Stratejik planın Misyon Bildirimi, Vizyon Bildirimi İlkeler ve Stratejik Amaçlar kısmı tüm personelin onayının alınması maksadı ile zümrelere gönderilmiş ve bu süreçten sonra okulun iletişim araçlarından panolarda, okul web sayfasında ve okul iletişim ağında ilan edilmiştir.

TTATL'nin vizyonu; alanında Türkiye'nin en iyi Teknik Lisesi olmaktır.

TTATL'nin misyonu; alanında başarılı, sektörün istediği özelliklere sahip, işini severek yapan ve yaptığı işe saygı duyan, yeterli, saygın, araştırmacı, yabancı dil bilen, yaratıcı ve kalite kültürüne sahip, nitelikli ara teknik eleman yetiştirmektir.

Okulda misyon – vizyon, kurum kültürü ve stratejik amaçları her yıl sonunda tüm paydaşların temsil edildiği OGYE tarafından gözden geçirilmektedir.

4.2.2. Liderlerin okul ilke ve değerlerini davranışlarına yansıtmada örnek ve önder olması

Liderler misyon, vizyon, değerler ve ilkelerin yaşama geçirilmesinde örnek olurlar ve çalışırlar. Hizmetleri başarıya taşıyan ilke ve değerler:

- Atatürk ilke ve inkılâplarını esas almak.
- Öğrenciler bütün çalışmaların odağında temel oluştururlar.
- Farklılıkları dikkate almak ve bunun bir zenginlik olduğuna inanmak.
- Değişimi göze almamızda en büyük destekçimiz deneyimlerimizdir.
- Doğru ve etkili bir iletişimin eğitimde başarıyı artıracığına inanmak.
- Öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerine öncelik vermek.
- Ben yerine biz felsefesini benimsemek.
- Takım çalışmasına inanmak.
- Gelişen teknolojiyi takip ederek okula taşımaya çalışmak.
- Mesleki eğitimde etik kuralların önemine inanmak.
- Değişmeyen değişim olduğuna inanmak.

Vizyon, misyon ve değerler bina girişlerine yazılacak, kurul ve zümre toplantılarında gündeme getirilecek, yerel ve ulusal basında gündem oluşturularak ve diğer iletişim araçları ile çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara iletmeye çalışılacaktır.

4.2.3. Liderlerin, okul içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya sağladığı destek

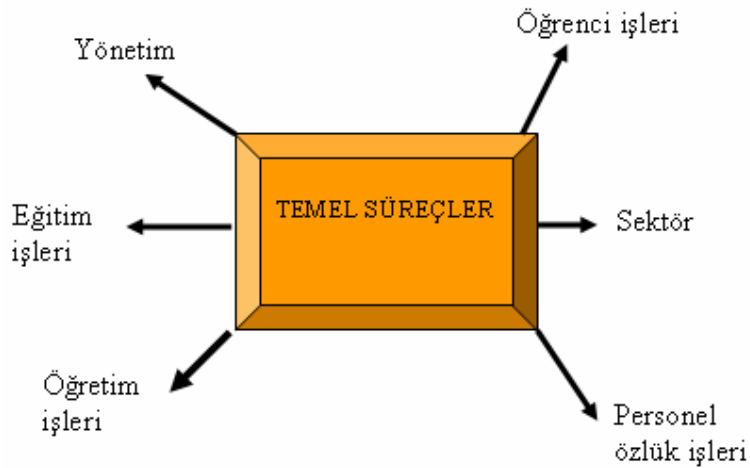
Kurumda yeniden yapılandırılma doğrultusunda oluşturulan kalite organizasyon şeması her yıl OGYE tarafından yapılan KGE değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilerek yapılan iyileştirme çalışmalarında, yeni birim ihtiyaçları doğrultusunda yeni ekipler eklenebilmektedir. KGE liderleri, çalışanların ilgi, istek ve yeteneklerine göre sahiplendirilmiş, bunlara yetki devri yapılmıştır.

Çizelge 4.3. Kurum temel değerleri için kullanılan yöntem ve sonuçlar

Temel Değerler	Yöntem	Sonuç
Paydaşların Katılımı	TKY felsefesinde toplantılara katılıp başkanlık etmek	1. Öğretmenler Kurulu 2. Okul öğrenci kurulu 3. Zümre Başkanları Kurulu 4. Planlama ve Denetleme Kurulu 5. Psikolojik Danışma Kurulu 6. OGYE 7. Okul Aile Birliği Kurulu ile tüm paydaşların katılımı sağlanır
Paydaşların Mutluluğu	İhtiyaç Analizi Anketleri, yüz yüze görüşmeler	2006-2007 paydaşların memnuniyet oranları Öğrenci % 78, veli % 92, çalışanlar % 72,
Sevgi Saygı Ortamı	Ev ziyaretleri , sözlü anlatım	Disiplin kurulu kararlarına göre saygısız davranan öğrencimiz % 2
Teşvik ve Ödüllendirme	Belge ile ve sözlü takdir	24 öğrenciye onur ve örnek öğrenci belgesi 16.öğretmene teşekkür belgesi
Fiziki Ortam	Yeniden Yapılandırma Projeleri	Her sene düzenli olarak yenilenmektedir.
Eğitim Kurumlarına Önderlik	Konferans, paylaşım toplantıları ve seminerler	1 yılda 6 faaliyet gerçekleştirilmiştir
Süreçte Mutlu, Sonuçta İstihdam Edilecek Elemanlara Kaliteli eğitim	Öğrenci anketleri, işbirlikleri, mezun izleme projesi	Öğrenci memnuniyeti % 78, İstihdam oranı 72

4.2.5. Liderlerin okul yönetimine sağladığı destek

Okulda Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısı olarak oluşturulan organizasyonun yanı sıra 2006 yılında kalite organizasyonu da meydana getirilmiş ve bu iki organizasyon yapısı bütünleştirilmiştir. Yeni yapının stratejik, taktik ve işlem seviyeleri belirlenmiştir.



Şekil 4.1. Temel Süreçler

Mart-Haziran döneminde, geri bildirim araçlarından da yararlanılarak, özel grup çalışmasıyla kurumun vizyon, misyon, ilke, değer, hedef ve stratejileri belirlenir.

Stratejik plan her yıl gözden geçirilmekte ve revize edilmektedir.

Organizasyon içerisinde TKY'ye göre oluşturulan kurullar ile mevzuat gereği oluşturulan birimler arası yatay ve dikey iletişim olanakları sağlanmakta ve uygulanmaktadır.

Kurumda bulunan müdür ve müdür yardımcıları arasındaki görev dağılımı ve süreç sahiplerindeki yetkilendirme bu amaca hizmet etmektedir.

4.2.6. Lider ile hizmet götürülen kesim ve işbirlikleri

- Kurum liderleri, çalışanların bireysel gelişimlerini ve öğrencilerin yerinden bilgilenmelerini sağlamak için, ihtiyaç analizlerine göre seminer konularını tespit eder ve uzmanlar seminer vermek üzere konuk edilir.
- Dış paydaşların, mezun öğrencileri istihdam eden işletmelerin beklentileri, anket yöntemi ve yüz yüze görüşmeler ile belirlenerek, iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu beklentiler doğrultusunda derslerin müfredatlarındaki aksayan yönleri tespit eder ve rapor halinde Milli Eğitim Bakanlığına sunar.
- Liderler öncülüğünde işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak iyileştirme çalışmalarında bulunmaktadır. Örneğin: İşyerlerinden gelen geri beslemelerle ihtiyaç duyulduğu anlaşılan Elektrik-Elektronik Bölümü Ses ve Görüntü Sistemleri dalı açılması Milli Eğitim Bakanlığı'na teklif edilmiş ve bu dalın açılması ve Japonca öğreniminin bu dalda verilmesi sağlanmıştır.
- Liderler, paydaşların okula yaptıkları katkılardan ve çalışmalardan dolayı takdir etmeyi ve ödüllendirmeyi bir prensip haline getirmişlerdir. Bunu bireysel ve ekipsel bazda gerçekleştirmektedirler.
- Eğitim, seminer ve konferans gibi çeşitli toplantılarla kurumun gelişmesine katkıda bulunan konuşmacıların tümüne teşekkür plaketi verilmektedir. Bu tür faaliyetlerin 2006 yılından itibaren yapılan ölçümlerde artış gösterdiği görülmektedir.
- Liderler kalite çalışmalarında edindikleri tecrübe ve deneyimlerini kurum içinde paylaşmakta; çeşitli bilgilendirme toplantıları yapmaktadırlar.

Çizelge 4.4. Liderin kurum çalışanları ile ilişkileri

Davranış	Yöntem	Sonuç
Destek verir	Dinler, ders planlamasını mümkün olduğunca isteğe göre yapar	Çalışanlarımız mutlu sağlıklı ve verimlidir.
Empati kurar	Paylaşım toplantıları, ikili görüşmeler, veli toplantıları, ders denetimleri	Tanır, kolay iletişim kurar.
Fikirlere değer verir	Yazılı ve sözlü istek alır, memnuniyet anketi yapar.	Çalışanlarımız fikir ve önerileriyle kuruma katkıda bulunur.
Takdir eder	Sözlü paylaşım toplantılarında takdir eder, çalışanların il ve ilçe düzeyinde ödüllendirmesini sağlar, performans değerlendirmesi yapar.	Çalışanlarımız başarılı olur.

İlköğretimi bitiren öğrenciler lise ve dengi okullara kayıt olmakta, Ankara’ da eğitim veren ilköğretim okulları öncelikli potansiyel öğrenci kaynağını oluşturmaktadır. (Çizelge 4.5)

Okulda ön kayıt ve kesin kayıt yaptıran öğrencilerin geldikleri ilköğretim okulları yıllara göre ve düzenli olarak takip edilmektedir.

Yerli ve yabancı yayınların düzenli olarak takibi yapılmakta, ülkemizdeki ve dünyadaki meslekî ve teknik eğitim, bilim ve teknolojik gelişmeler izlenerek okulun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı durumun tasarımı ile ilgili tahminlerin oluşturulması çalışma planlarına yansıtılmaktadır.

Çizelge 4.5. “Tanıtım Başarı El Ele” Faaliyetleri

KİM Yapıyor	NE Yapıyor	KİME Yapıyor
Bölüm Şefleri	Bölüm Tanıtım Toplantıları	Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı İlköğretim Okulları
Müdür Yardımcıları	Okul Tanıtım Toplantıları	
İlköğretim Okulları	Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi’ni öğrencilere tanıtım gezileri	

4.2.7. Okulun uzun vadeli planında, paydaş beklentilerini / ihtiyaçlarını dikkate alması

Öğrencilerin, velilerin, çalışanların, işbirliği yapılan sivil toplum kuruluşları ile ilgili sektörlerin, toplumun gereksinim ve beklentileri aşağıda belirtilen yaklaşımlarla tespit edilmekte, elde edilen veriler stratejik planlama faaliyetleri kapsamında dış çevre bilgileri altında değerlendirilerek, ana stratejilerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılmaktadır.

Okul stratejik amaçları ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda işbirlikleri yapmaktadır. İşbirliği içerisinde olduğumuz sanayi kuruluşları ve üniversitelerin gereksinim ve beklentileri; kuruluşların temsilcileri ile yapılan toplantılar, karşılıklı ziyaretler ve görüşmeler ile belirlenmektedir. Bunun yanı sıra hizmet ve ürün satın alınan tedarikçiler ile yapılan rutin toplantılarda elde edilen bilgiler de stratejik planlamaya girdi oluşturmaktadır.

İçinde bulunulan topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek, okuldan neyi beklediklerini öğrenmek ve memnuniyetlerini ölçme amacıyla 2008 yılından itibaren sistematik olarak “Toplum Memnuniyet Anketi” yapılacaktır. Sivil toplum örgütleri ve toplumu temsil eden kuruluşlarla işbirliği yapılacaktır.

4.2.8. Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu olarak belirlenmesi

Öncelik verme yaklaşımı doğrultusunda belirlenen Yıllık Hedefler OGYE tarafından hazırlanan ve okul müdürünce onaylanan “Yıllık Gelişim Planı”na alınmaktadır. Hedeflerin okuldaki tüm birimlere yayılımı sağlanarak sahiplendirilmektedir. Hedeflerin yayılımı bireysel hedeflere de indirgenmektedir. Ayrıca, içinde öğrencilerin de yer aldığı “İyileştirme Ekipleri” oluşturulmakta ve ana stratejiler doğrultusunda her yıl hedeflerle çalışılmaktadır.

Okulda stratejik amaçlar, sadece kilit süreçler aracılığı ile değil tüm ana süreçler üzerinden yayılmaktadır. Detay süreç hedefleri, sorumluları ve gerçekleştirme zamanları “Süreç Tanıtım Kartı”nda yer almaktadır. Detay süreç hedefleri süreç sorumluları tarafından her ay, OGYE tarafından da 2 ayda bir gözden geçirilmektedir.

Stratejik amaçların yayılımı konusundaki yaklaşım ve yayılımının etkinliği her yıl sonunda değerlendirilmektedir. 2006 yılında yapılan gözden geçirmede EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda stratejilerin süreçler üzerinden yayılımını gerçekleştirmek üzere “Süreç Yönetimi Sistemi” benimsenmiştir.

4.2.9. Temel politika ve stratejilerin belirlenmesi

TKY uygulamalarına geçişi ifade eden “Kalite Sistemleri Yönetimi Süreci” kapsamında, okulu vizyonuna taşıyacak stratejik amaçların oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi, yaygınlaştırılması, uygulanması ve gözden geçirilerek güncellenmesi konusunda izlenecek yolu gösteren DPT Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınmıştır.

Okulun var oluş nedenini ifade eden “Miyon” ve gelecekte ulaşmayı hedeflediği noktayı gösteren “Vizyon” kurum kültüründe yer alan değerler izle özdeşleşerek,

stratejik amaç ve planların belirlenmesinde temel oluşturmaktadır.

Okul Gelişim Süreci gözden geçirilerek, öğrenme faaliyetlerinden elde edilen veriler ışığında iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir. Stratejik planlamaya girdi oluşturan, izelge 4.8’de belirtilen veriler ilgili birimler tarafından derlenmekte, elde edilen veriler okulun mevcut durumunun tespiti amacıyla yapılan SWOT analizi ile bir araya getirilerek okulun profilini ortaya koyan güçlü ve zayıf yönleri, dış evre bilgilerini belirleyen tehdit ve fırsatları listelenmektedir.

Çizelge 4.6. Çalışanlardan Geri Bildirim Alma Araçları

Yaklaşım		Baş. Yılı/Periyodu	Kapsam
Bölmülerden görüş alma		2006/Yılda 2	Gelecek dönem iş hedefleri hakkında tüm bölümlerden bilgi alınmaktadır
Zümrelerden görüş alma		2006/ Yılda 2	
Üst yönetici ile görüşme		2006/ Sürekli	Tüm çalışanlar yöneticileri ile görüşerek, beklentilerini dile getirmektedirler.
Toplantılar	Öğretmenler Kurulu (ÖK)	2006/ Yılda 8	Tüm çalışanların katıldığı toplantıda hedeflere ulaşma ve çalışan görüşleri aktarılmaktadır.
	Bölüm Şefleri Toplantıları (BŞT)	2006/ Ayda 2	Bölüm sorumlularının katıldığı toplantıda Müdür tarafından bilgilendirme yapılmakta ve çalışan görüşleri aktarılmaktadır.
	Zümre Başkanları Toplantıları (ZBT)	2006/ Ayda 2	Zümre sorumlularının katıldığı toplantıda Müdür tarafından bilgilendirme yapılmakta ve çalışan görüşleri aktarılmaktadır.
	Performans Görüşmeleri	2006/ yılda 1	Çalışanlarla görüşmelerde çalışanların beklentileri değerlendirilmektedir.
Anketler (Çalışanların tamamına yöneliktir)	ÇMA	2006/ Yılda 1	Çalışanların kuruluşu algılamaları ve beklentileri belirlenmektedir.
	ÇMA	2006/ Şikâyet oldukça	İletişim araçlarımızla ilgili çalışan algılamalarının ve beklentileri belirlenmektedir
	Sosyal Tesis Algılama	2006/ Yılda 2	Sosyal tesisten memnuniyet ölçülmekte ve beklentilerin belirlenmektedir
	ÖK, BŞT, ZBT	2006/Yılda 1	ÖK, BŞT ve ZBT 'lerin etkinliği konusunda çalışan algılamalarının ölçümü yapılmaktadır
Formlar	Eğitim Talebi	2006/Yılda 1	Yeni dönem için tüm çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir
	Malzeme Talebi	2006/Sürekli	Tüm çalışanların ihtiyaç duyduğu malzeme ve hizmet alımları
Ekip Çalışmaları		2006/Sürekli	Çalışanlar ekip çalışması sırasında beklentilerini dile getirmektedirler
Çalışan önerileri		2006/Sürekli	Çalışanlar öneri sistemi kapsamında beklentileri dile getirmektedirler.
Eğitim, seminer, kongre vb. katılım sonrası raporlama		2006/Sürekli	Çalışanlarımızın öğrenme faaliyetlerinden elde ettikleri bilgiler
İşten ayrılan çalışanlardan alınan bildirimler		2006/	Ayrılma sebebi

1. Politika : Eğitimde kaliteli bir kurum olmak

Strateji : Yıllık Plan Hazırlığı

Hedef : Yıllık plan hazırlığı için müfredatların gözden geçirilerek iyileştirilmesi.

Uygulama : Gözden geçirme ve iyileştirme

Strateji : Hedef EFQM birimini kurmak.

Uygulama : 2006 yılında EFQM birimi kurulmuş, sonra EFQM ve kurulu olarak iyileştirilmiştir.

Strateji : Kurumsal kalite ödülüne başvurmak

Hedef : Kaliteli Okul çalışma ekibini kurmak

Uygulama : 2005-2006 yılında ekip çalışmalarına başlayarak Yılın Kaliteli Okulu raporunu hazırlamak

2. Politika : Eğitim öğretimi destekleyen fiziki alt yapının kaliteli olduğu bir kurum olmak

Strateji : Binaların iç ve dış bakımını onarımını yapmak

Hedef : Her yıl bina içi bakım onarımı yapmak

Uygulama : Her yıl eğitim öğretim başlamadan binanın bakım ve onarımı tamamlanmaktadır.

Hedef: Radyo televizyon stüdyolarını yenilemek

Uygulama : Bölümün yeniden yapılandırılması ile ilgili proje çizdirilmiştir.

Uygulama süreci başlatılmıştır.

Strateji : Teknolojik donanımını sağlayarak iyileştirmek

Hedef : Teknoloji sınıfları kurmak

Uygulama : Üç adet teknolojik sınıflarımız kurularak Kullanıma sunulmuştur.

Strateji : Atölye ve laboratuvar donanımlarını MEGEP' e uyumlu hale getirmek

Hedef : Radyo Televizyon, Elektrik Elektronik ve Bilişim Teknolojileri bölümlerinin teknik cihaz ihtiyacını yeni müfredata göre sağlamak

Uygulama : Okulda bulunan bölümlere ihale yoluyla eksik cihazların alımları gerçekleştirildi.

Strateji : Fiziki alt yapının temiz, ergonomik ve hijyenik olması

Hedef : Ortak alanların ve sınıf ortamlarının temiz ve hijyenik olmasını sağlamak

Uygulama : Okul aile birliği sözleşmeli personelleri ile ortamlar sürekli temizlenmektedir.

2. *Politika* : Akademik ve sosyal seviyesi yüksek öğrenciler yetiştirmek

Strateji : Bilgiye ulaşmak için araştırma yapma alışkanlığı kazandırmak

Hedef : Kütüphaneyi öğrencinin bulunduğu saatlerde açık tutmak ve kitap arşivini geliştirmek

Uygulama : Kitap kampanyaları ve öğretmenler kurulunda her yıl seçilen gönüllü öğretmen gözetiminde kütüphane arşivlerini sürdürmek

Hedef : Öğrencinin anlık bilgiye ulaşımını sağlamak için e-bilgi ünitesi oluşturmak

Uygulama : Okulun uygun bir odasına bilgisayarlar konulup ADSL bağlantısı gerçekleştirildi, e-bilgi odası oluşturuldu.

Strateji : Öğrencilerin mesleki, ders başarı seviyesini yükseltmek

Hedef : Mesleki uygulama birimleri açmak

Uygulama : Stüdyo ve laboratuvarlar, atölyeler, DÖSE, internet erişim merkezi

Hedef : Meslek derslerinde başarılı öğrenci yetiştirmek

Uygulama : Meslek dersleri ile teknik donanımın sağlanarak uygulamalı ders işlenmesi.

Hedef : Öğrenci devamsızlığının en aza indirilmesi

Uygulama : Öğrenci günlük devamsızlık bildirim programıyla velilere cep telefonu yoluyla ulaşılmış ve devamsızlıklar günü gününe bildirilmiştir.

Hedef : Öğrencilerin sınav başarısını artırmak

Uygulama : Okulun web sayfasında sınav sorularının cevap anahtarları sınav sonrası yayınlandı.

Strateji : Öğrencilerin sosyal aktiviteye katılmasını sağlamak

Hedef : Her öğrencinin isteği doğrultusunda bir etkinlik gerçekleştirmesi

Uygulama : Öğrenci istekleri dikkate alınarak kulüpler oluşturuldu

Stratejik amaçlar;

1. Günün teknolojik eğitim araç-gereçleri ve bilimsel öğretim metotlarını kullanarak mesleki ve teknik eğitim kalitesini artırmak.

2. Sosyal kültürel faaliyetlerin etkinliğini artırarak öğrencilerin kişisel gelişimleri ve iletişim becerilerini artırmak.
3. Öğrencilerin mezuniyet sonrası akademik kariyerleri ve iş istihdamlarını arttırmak.

Çizelge 4.7. Kuruluş İçi Performans Göstergeleri

Perform. Göstergeleri	Gözden geçirme değerlendirme yöntemi	Baş. Yılı/Periyodu
Yıllık bütçe hedefleri	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2006/Ayda 1 kez
Yıllık Çalışma Programında yer alan hedefler	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2006/Ayda 1 kez
Faaliyet Raporu	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2006/Ayda 1 kez
İş hacmindeki gelişmeler	Aylık Faaliyet Raporlar Yıllık Faaliyet Raporları	2006/Ayda 1 kez
Kalite Hedefleri	OGYE Yön. Göz. Geç. Toplantısı	2006/Ayda 1 kez
Hizmet kapasitesi, Mevcut iş gücü	OGYE Toplantıları, MYT, BŞT	2006/Ayda 1 kez
Stratejik hedefler	OGYE Toplantıları, KGE Toplantıları	2006/Ayda 2 kez
Süreç performans ölçümü	Süreç Sorumlusu, Süreç Yönetim Birimi	2006/ 3 ayda 1 kez
Çevre Hedefleri	OGYE Yön. Göz. Geç. Toplantısı	2006/Ayda 1 kez Yılda 2 kez
Çalışanların katılımı (öneri, ekip çalışmaları)	KGE Toplantısı	2006/15 günde bir
Özdeğerlendirme	OGYE Toplantıları Kriter Ekipleri Toplantısı	2006/Yılda 1 kez Sürekli
Değerlendirme Raporu	OGYE Toplantısı Kriter Ekipleri Toplantısı	2006/Yılda 1 kez Sürekli

4.2.10. Okulun uzun vadeli planının ilgililere duyurulması, uygulama planlarına yansıtılması

2006 yılında başlatılan Toplam Kalite Yönetimi Sistemi kurma çalışmaları sırasında süreçler belirlenerek süreç listesi oluşturulmuştur. “Süreç Yönetimi Gözden Geçirme toplantısında, süreçler; temel ve alt süreçler olmak üzere iki kademeli bir yapıya oturtularak sınıflandırılmıştır.

Çizelge 4.8. Temel ve alt süreçler

TEMEL SÜREÇLER	ALT SÜREÇLER
1. Yönetim Süreci	1.1. Karar Alma Süreci
	1.2. İletişim Kaynaklarının Yönetimi
	1.3. Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi
2. Kalite Sistemleri Yönetimi Süreci	2.1. Okul Gelişim Süreci
	2.2. Kalite Yönetimi Sistemi
	2.3. Çevre Yönetimi
3. Eğitim Ve Öğretim Süreci	3.1. Eğitim ve Öğretimin Planlanması
	3.2. Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi
	3.3. Ölçme ve Değerlendirme
4. Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi Süreci	4.1. Öğrenci İşleri
	4.2. Rehberlik Hizmetleri
	4.3. Dış Müşteri İlişkileri
	4.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi
5. Personel İşleri	5.1. Hizmet İçi Eğitim
	5.2. Özlük İşleri
	5.3. Çalışanların Performansının İzlenmesi
	5.4. Çalışan Memnuniyetinin İzlenmesi
6. İşletmecilik İşleri	6.1. Bakım Onarım İşleri
	6.2. Sivil Savuma ve Yangından Korunma
	6.3. Ayniyat İşleri
	6.4. Döner Sermaye İşleri
	6.5. Kooperatif İşleri
	6.6. Kantin, Açık ve Kapalı Alanların Yönetilmesi
	6.7. Laboratuvar İşleri
	6.8. Bütçenin Yönetilmesi
7. Kurumsal ve Sosyal Sorumluluk	7.1 Yakın Çevre İhtiyaç Beklenti Algılamasının Belirlenmesi ve Karşılanması
	7.2. Doğal Kaynakların Yönetilmesi

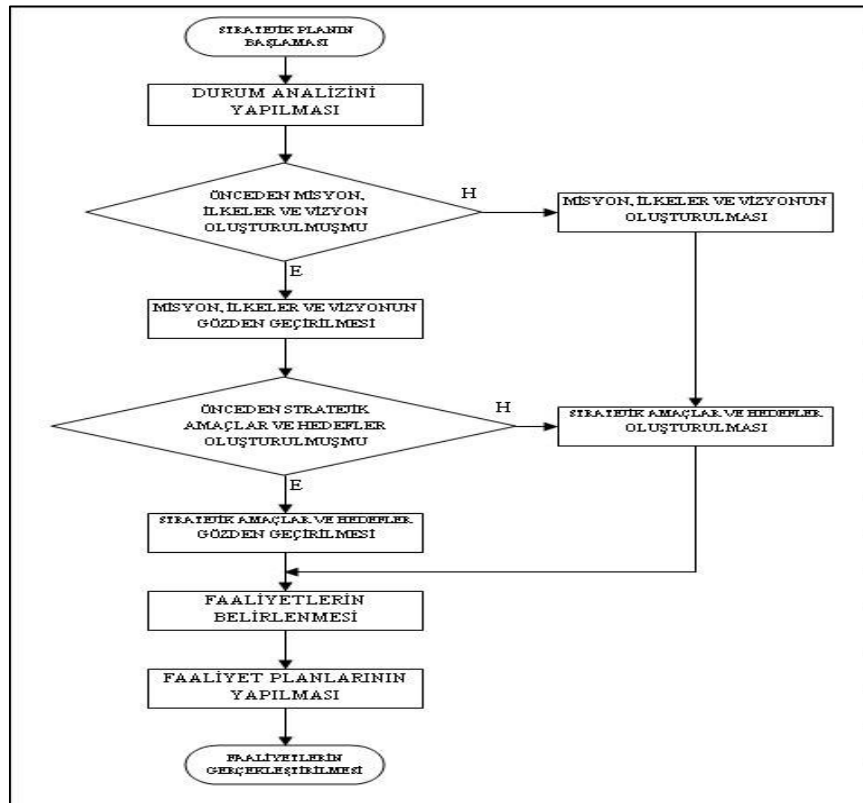
2006 yılında yayınlanan süreç yönetimi prosedüründe, okulun Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı kılavuzunda belirtilen asıl faaliyet alanına giren ve paydaşların beklentilerine doğrudan cevap veren eğitim ve öğretim süreci, EFQM'in "Kilit

Süreç” tanımından hareketle kilit süreci olarak tanımlanmıştır.

4.2.10.1 Okulun uzun vadeli planının zamanla gözden geçirilip güncellenmesi

2006 yılında OGYE’nin, ve KGE’nin kurulmasından bu yana yılda en az 2 kez gerçekleştirilen iç ve dış denetleme sonuçları bilinçlenme düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılan metotlardan biridir. Kullanılan diğer bir yöntem ise, ÇMA ile Kalite Politikası, Misyon, Vizyon ve Stratejik Hedeflerle ilgili olarak çalışanların algılamalarının ölçülmesidir.

Örneğin; 2006 yılında oluşturulan Okul Gelişim Süreci Modelinin; yıl sonunda yapılan gözden geçirmeyle revize edilerek bugünkü şeklini almıştır. (Şekil 4.2)



Şekil 4.2. Okul gelişim süreci modeli

OGYE' de alınan kararlar, okul müdürüne sunulurak, karara bağlanmaktadır.

“Süreç Sınıflandırma ve Sahiplendirme Listesi”nde kilit süreç olan eğitim ve öğretim süreci kapsamındaki detay süreçlerin sahipleri belirtilmektedir. Kilit süreçlerin sahipleri, diğer ana süreçlerde de olduğu gibi sürecin çıktısından birinci derecede sorumlu olan kişidir. Ayrıca süreçlerin işleyişinde bir aksama olmaması için süreç sahiplerinin yedeklemesi yapılmakta ve risklere karşı önlem alınmaktadır. Süreçleri, süreç sahiplerini ve yedeklerini gösteren söz konusu listenin tüm çalışanlara yaygınlaştırılarak bilgilenmeleri sağlanmaktadır. Süreç sahipleri ve yedekleme yapan çalışanlar kilit süreçlerin işleyişi hakkında bilgi sahibidirler.

Stratejik planlama tamamlandıktan sonra OGYE toplantılarında alınan kararların okul müdürü tarafından onaylanması ile yeni belirlenen veya gözden geçirilerek revize edilen; misyon, vizyon, kurum kültürü, stratejik amaçlar, kalite organizasyonu, yıllık hedefler çalışanlara ve ilgili paydaşlara yazılı ve sözel olarak duyurulmaktadır.

Stratejik planlama, stratejik amaçların yaşama geçirilmesi konusunda çalışanlar ve diğer paydaşlarla gerek ekip çalışmalarında gerekse bireysel çalışmalarda görev alarak yayılım sağlamaktadır. Stratejik amaçların ilgili unsurlara duyurulması yaklaşımları Çizelge 4.9'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.9 Stratejik Amaçların Duyurulması

YÖNTEM	KATILIM	BİLGİ VEREN	PERİYODU
Yıllık İş Programı Duyurusu	OGYE Üyeleri	TKY kurum temsilcisi	Her yıl Mart ayında
Müdür Yardımcıları Toplantıları	Müdür Yardımcıları	Baş Müdür Yardımcısı	Yılda 2 kez
Bölüm Şefleri Toplantıları	Bölüm Şefleri	TKY kurum temsilcisi	Yılda 2 kez
KYGE Ekipleri	OGYE, Sanayi Kuruluşu temsilcileri, İşbirlikçiler, tedarikçiler, Çalışanlar	TKY kurum temsilcisi	Ekiplerin kurulması ve faaliyetleri sırasında sürekli
İç Duyurular	Tüm çalışanlar	Okul Müdürü	Değişiklik olduğu zaman
WEB sayfamız	WEB sayfamızı ziyaret edenlere	Bilgi İşlem Sorumlusu	Sürekli
Mültivizyon gösterimleri	Okulu ziyaret edenlere	Bilgi İşlem Sorumlusu	Sürekli
Tedarikçi Toplantıları	Tedarikçilerimize	Okul Müdürü	Yılda 2 kez
Liderler tarafından dış kuruluşlara verilen eğitimler	Eğitime katılanlara	Okul Liderleri	Sürekli
Bülten, broşür vb yayınlarda	Gönderilen kişi/kurumlar	Tüm birimler	Sürekli
Basın duyuruları	Yerel medya kanalları	OGYE	Sürekli

4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışan her personel için 2005 yılından itibaren hazırlanan “Eğitim Kayıt Formu” doldurularak, bilgi birikimleri HİE biriminde kayıt altına alınmıştır. Eğitim Kayıt Formları her yıl çalışan personel ve yeni göreve başlayan personel için güncellenmektedir.

Okulumuzun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışanlarımız, her öğretim yılı başında “Eğitim İstek Formu” ile almak istediği eğitimi bildirirler.

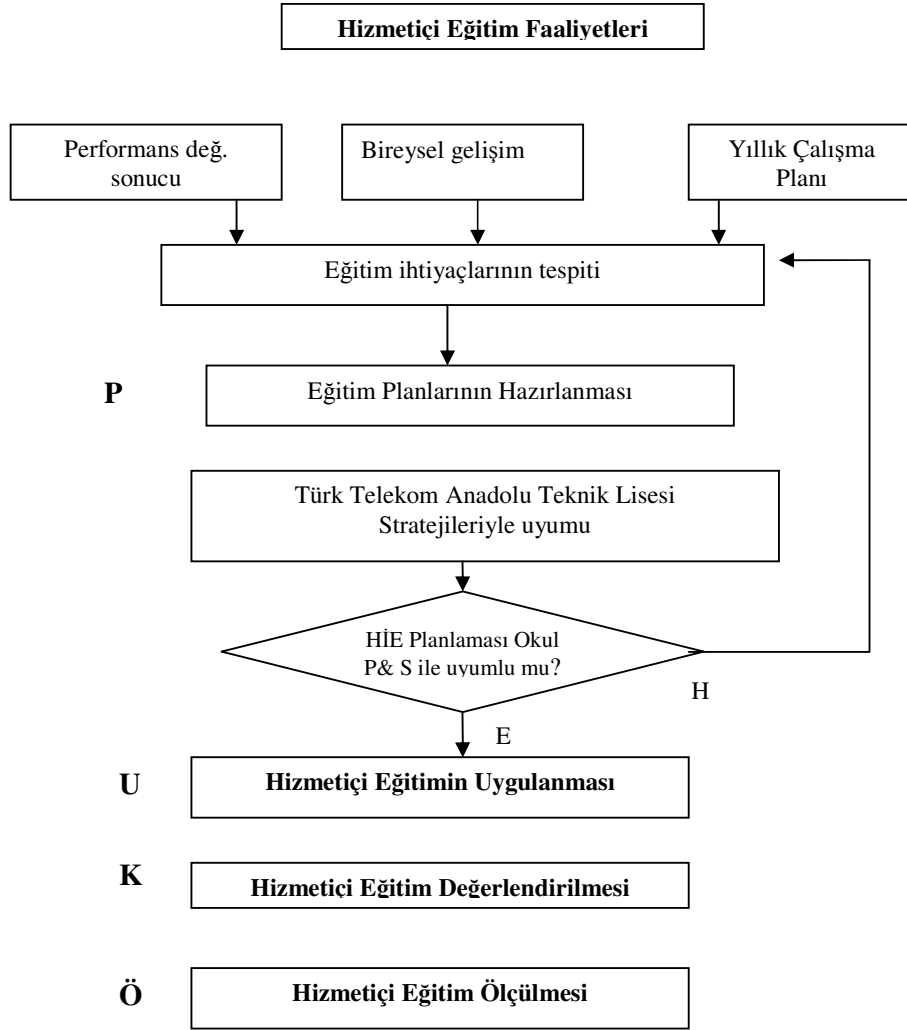
HİE birimi, buna göre yıllık eğitim imkânı sağlar.

16 zümre çatısı altındaki 48 öğretmenin branşlarına özgü farklı bilgi potansiyelleri mevcuttur. Öğretmenlerin potansiyellerinin farkına varmaları ve yaşama geçirmeleri amacıyla okul içinde ve okul dışında, öğrencilerin de katılımıyla eğitim ve iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır.

Çalışanların aldıkları eğitimler ve kazandıkları tecrübeler; iyileştirme ekiplerinde görev alarak yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarını tüm paydaşlarla ve toplumla paylaşmaları özgüven duygularını geliştirmekte, potansiyellerini ortaya çıkartmaktadır. (Çizelge 4.10)

Çizelge 4.10. Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri

Zümre Adı	Faaliyet Adı	Konusu
Radyo Televizyon	MEGEP ALAN/DAL MODÜLLERİ	Senaryo Yazımı
		Sinema Tarihi
		Grafik animasyon (modelleme)
	Temel Ders Kitabı MEB	Radyo Tv. Prog. Yayın Uyg.
		Radyo Tv.Haberciliği
		Tanıtma Yönt. Reklam Tasarımı
Elektronik	PLC deney seti	Sipariş
Bilgisayar	Bilgisayar Ağı Kurulumu	Okulun Tüm Birimleri
	Bilgisayar toplama	900 adet / yıl
	Okul çalışanlarına kurslar	Word, Excel
Beden Eğt	Okul takımının kurulması, çalıştırılması	Basketbol
		Folklor ekibi
	Resmi Bayram,Okul İçi Kutlama Törenleri, Turnuvalar ,Okul Şenliği	
Edebiyat	Resmi Bayram,Okul İçi Kutlama Törenleri, Şiir Dinletileri	
Tüm Zümreler	Okuldaki bütün faaliyetlere destek verirler.	



Şekil 4.3. PUKÖ Döngüsü

4.3.1. Çalışan performansının takdir edilmesi, ödüllendirilmesi

Kurum lideri çalışanların yaratıcı fikir ve katılımlarını teşvik etmekte ve yetkilendirmektedir. Bu yöndeki çalışmalar farklı ödüller verilerek özendirilmektedir. (Çizelge 4.11)

Çizelge 4.11. Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi

Kimlere	Kim tarafından	Hangi Sıklıkta	Ödül Şekli
Öğretmen	Bakanlık	1 / Yıl	Maaşla Ödüllendirme
Öğretmen	Vali	1 / Yıl	Teşekkür / Takdir Belgesi
Öğretmen	Kaymakam	1 / Yıl	Teşekkür / Takdir Belgesi
Öğretmen	Lider	1 / Yıl	Teşekkür / Takdir Belgesi
Öğretmen	Bakanlık	1 / Yıl	Teşekkür / Takdir Belgesi
Öğretmen	Bakanlık	1 / 6 Yıl	Kademe Terfi
Öğretmen	Lider	2 / Yıl	Sözlü Ödüllendirme (Toplantı / tören)
Teknisyen	Lider	1 / Yıl	Teşekkür / Takdir Belgesi
Hizmetli	Lider	1 / Yıl	Teşekkür / Takdir Belgesi

4.3.2. Etkin ekip çalışmalarının varlığı

Bireysel öğrenme olanakları ve özendirme faaliyetleri HİE ekibi, üst yönetim tarafından planlanmaktadır. Farklı alanlarda kapsamlı faaliyet göstermek üzere oluşturulan ekipler, sistematik bir yapı içerisinde uzman kişilerden konuya uygun eğitimler almaktadırlar.

Okuldaki iyileştirme çalışmalarında, çalışanlar bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde görev alır. Bireysel ve ekip çalışmalarının her aşamasında çalışanlar desteklenir ve özendirilirler.

Çizelge 4.12. Personel Performansı Değerlendirme Kriterleri

Sıra	Değerlendirme Kriterleri	Zümre Değ.	OGYE Değ.
1	Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)	(puan)	(puan)
2	Görevine bağlılığı, iş heyecanı?	(puan)	(puan)
3	Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme gayreti?	(puan)	(puan)
4	İntizam ve dikkati?	(puan)	(puan)
5	İşbirliği yapmada değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?	(puan)	(puan)
6	Tarafsızlığı? (Görevi yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce felsefi inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)	(puan)	(puan)
7	Amirlerine mesai arkadaşlarına iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?	(puan)	(puan)
8	İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)	(puan)	(puan)
9	Disipline riayeti?	(puan)	(puan)
10	Görevini yerine getirmede çalışkanlığı kabiliyeti ve verimliliği?	(puan)	(puan)
11	Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için?)	(puan)	(puan)
12	Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?	(puan)	(puan)
13	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?	(puan)	(puan)
14	Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?	(puan)	(puan)
15	İş hakimiyeti, kendine güveni?	(puan)	(puan)
16	Sosyal ve beşeri münasebetleri	(puan)	(puan)

Çizelge 4.13. Ekipler ve Faaliyet konuları

Ekip Adı	Faaliyet konusu	Başlangıç Yılı
OGYE	Vizyon doğrultusunda ana stratejileri destekleyen çalışmalar yapmak	2005-2006
KGE	Çalışanların tespit ettiği İAA' lar konusunda iyileştirme yapmak	2005-2006
AR-GE	Teknolojik araştırmalar ve çalışmalar yapmak	2005-2006
Özdeğerlendirme	Özdeğerlendirme ve Ulusal Kalite Ödülü hazırlık çalışmaları yapmak	2005-2006

4.3.3. Çalışanların bilgi birikimi ve niteliklerinin geliştirilmesi

Çalışanların Çizelge 4.14'de verilen faaliyetlerle iş deneyimleri arttırılarak bilgi birikimlerinin geliştirilmesi sağlanmıştır. Çizelge 4.15'de, ekip çalışmalarının gözden geçirilmesinin nasıl yapıldığı anlatılmaktadır.

Çizelge 4.14. Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi

İş deneyimi geliştirme araçları	Yapılan Faaliyet
Eğitim alma	Mesleki gelişimleri açısından eğitim aldırılmaktadır.
Eğitim verme	Teorik ve uygulamalı dersler, kurslar, HİE verme
Yetkelendirme	Sorumluluk verilmesi iş deneyimlerini arttırmaktadır.
İş Hedefleri verilmesi	İş hedeflerine ulaşma konusunda görevlendirme
Yedekleme	Yedeklediği iş konusunda geliştirilmesi ve sorumluluk verilmesi iş tecrübesini arttırmaktadır.
Eğitim dokümanları oluşturma	Çalışanlar kendi işleriyle ilgili dokümantasyon oluşturmada sorumludurlar
Tecrübeli çalışanların desteği	Tecrübeli çalışanlar, işe uyum sağlamada ve öğrenmelerinde yardımcı olmaktadır.
Deneyimleri paylaşma ortamları	Kurum içi ve kurum dışında çeşitli aktivitelere katılarak bilgi birikimlerini paylaşmaktadırlar
Toplantılara katılım	Çeşitli toplantılara katılarak iş deneyimlerini arttırmaktadırlar.
Müşteri ziyaretleri	Çalışanların ziyaret programını yapması ve ziyaretlere katılması müşterilerimizi tanıma ve beklentilerini öğrenme konusunda deneyim kazandırmaktadır.
İyileştirme faaliyetlerine katılımları	İyileştirme çalışmaları öğrenme ortamı sağlamaktadır.
Özdeğerlendirme ve Ulusal Kalite Ödülü çalışmaları	EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları ile gelişimlerini sağlamaktadır.

Çizelge 4.15. Ekip çalışmalarının gözden geçirilmesi

Konu	Gözden Geçirme Yöntemi	Değerlendirme Periyodu
Eğitim Planlarının gerçekleşmesi	OGYE toplantıları	1 yıl
Eğitim hedeflerinin gerçekleşmesi	OGYE toplantıları	2 yıl
Çalışanların tespit ettiği İAA	KGE toplantıları	2 yıl
Birey ve ekip düzeyinde hedeflere ulaşma durumu	OGYE , KGE toplantıları	2 yıl
Teknolojik çalışma ve araştırmalar	OGYE, ARGE toplantıları	2 ay

4.3.4. Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgilerinin güncellenmesi

Okulun çalışma yapısını geliştirip iyileştirmek amacıyla 2005 yılından itibaren TKY felsefesi benimsenmiştir. Organizasyonel yapı, 2005 yılından itibaren Süreçlerle Yönetim sisteminin uygulanmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. (Çizelge 4.16)

Çizelge 4.16. Yeni eğitim olanakları ile çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesi

Faaliyetin Alanı	Konusu	Katılan Çalışan Sayısı
TKY	Özdeğerlendirme	20
	EFQM MM Eğitimi	20
	Süreç Yönetimi	4
	Stratejik Planlama	4
	Proje Çevrim Yönetimi Kursu - 1	40
	Proje Çevrim Yönetimi Kursu - 2	40
	EFQM Değerlendirici Eğitimi	4
MEGEP MEB / Mesleki Eğitimi Geliştirme Projesi	Modüler Öğretim Yöntemleri	60
	Öğrenci Merkezli Eğitim	60
	Modül Yazımı Eğitimi	8
	Modül Yazımı Formatörlüğü eğitimi	1
	Yöneticilerin Eğitimi	2
	Eğiticilerin Eğitimi	2
	Modül seçme Kursu	20
MEB-HİE	Mezunları İzleme Projesi	1

4.3.5. Çalışanların iletişim gereksinimlerinin saptanması ve karşılanması

İletişim ihtiyaçları; anketler, toplantılar ve iyileştirme ekiplerinden gelen talepler doğrultusunda belirlenerek, iletişim planları oluşturulmaktadır.

Okulda çalışanlar arasında iletişimi sağlamak üzere yukarıdan aşağı (Düşey), aşağıdan yukarı (Dikey) ve yatay iletişim araçları iletişim planında belirlenmiş olup Çizelge 4.17’de verilmiştir. İletişim ihtiyaçlarını ortaya koyan ve bu konudaki stratejik amaçlara yön veren “Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi İletişim Hedefi” tüm çalışanların katkıları ile oluşturulmuştur.

Çizelge 4.17. İletişim Planı

İletişim Ortamı	İletişim Şekli	İletişim Periyodu
Öğretmenler Kurulu	Dikey/düşey	2 yıl
Bölüm Başkanları (Şefler) Toplantıları	Dikey/Yatay	2 yıl
Zümre Toplantıları	Dikey/Yatay	2 yıl
OGYE Toplantıları	Yatay/Dikey	2 yıl
Açık Kapı Görüşmeleri (Müdür-çalışanlar)	Dikey/Düşey	Sürekli
ÇMA Çalışanlar Memnuniyet Anketi	Dikey	2 Yıl
İyileştirme ekipleri proje sunumları	Yatay/Dikey	1 yıl
Kutlamalar-yemekler	Yatay/Dikey/Düşey	1 yıl
Panolar	Yatay/Düşey	Sürekli
Duyurular, Resmi yazışmalar, anonslar	Düşey	Sürekli
Bülten bayrak töreni	Yatay/Düşey	2 kez/dönem Haftalık
Dergi (Dolu Dizgin)	Yatay	2 yıl
Öneri Sistemi	Yatay/Dikey	Sürekli
Mobil Mesaj Sistemi	Düşey/Yatay	1 yıl
Messenger	Yatay/Dikey	Sürekli

İletişim etkinliği, ÇMA, öneri sistemi araçları ile ölçülmekte, OGYE tarafından değerlendirilmektedir.

Okulun mevcut durum analizi sırasında çalışanların algılama sonuçları değerlendirilerek, iletişim hedefleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi geliştirilmektedir.

İletişimi kolaylaştırmak amacıyla 2005 yılından itibaren okulun her biriminde bilgisayar ağı oluşturularak modern iletişim araçları kullanılmaktadır. Sistematik olarak yapılan bilgilendirme ve gözden geçirme toplantıları iletişimin etkinliğini arttırmaktadır.

- Okul Müdürü eğitim birimlerini, atölye ve laboratuvarları ziyaret ederek, çalışanlarla birebir görüşmekte, bilgi akışını ve iletişimi hızlandırmaktadır. Temizlik ve bakım çalışmalarının düzenli yürütülmesi amacıyla, müdür başyardımcısı her sabah okul içinde gözlemleyerek, temizlik çalışanları ve teknisyenler ile iletişim kurmaktadır.
- Çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle iletişiminin artırılması ve iş planlarının gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan toplantılar Çizelge 4.18’de verilmektedir.

Çizelge 4.18. İletişim Yolları

İlgili Taraflar	İletişim Yolları
Yönetim ve OGYE	Toplantı Çağrı Formu ve gündem
Öğretmenler	Öğretmenler toplantı çağrıları, Okul Web sayfası duyuruları
Rehberlik	Sorunlu öğrenciler ve velileriyle görüşme
Veliler	Toplantı çağrı formu ve gündemi, anketler, bültenler, Cep Mesaj Hattı (öğrenci bilgileri), ödül ve disiplin cezası kararları
Öğrenciler	Anketler, öğrenci işleri (Md.Yrd.), karne, takdir, teşekkür belgesi, ceza duyurusu, törenler, anonslar, panolar, sınıf öğretmeni duyuruları, okul web sitesinde yayınlanan sınav cevap anahtarları

Okulda planlanan aktiviteler; adı, tarihi ve nerede gerçekleştirileceği konusunda bilgileri içermekte olup, okul ortamında herkesin görebileceği yerde bulunmaktadır. Çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konular için yönetim tarafından bilgi akışı imza çizelgesi günlük olarak çıkarılmaktadır. Ayrıca misyon, vizyon ve ilkeler panolarda sergilenmektedir. Kurum kültürünü yansıtan çalışanlar arasındaki ilişki, modern çalışma ortamı, iletişim araçlarının etkin olarak kullanılması, süreçler arasında iletişimin kurulması, ilişkilerin belirlenmiş olması, çeşitli sosyal imkânlar sunulması, sistematik olarak yapılan özel gün kutlamaları çalışanların iletişim konusunda memnuniyetlerini yükselten yaklaşımlar olmuştur. Özellikle çalışma saatleri dışında çalışanlarla kolay iletişim kurmak, çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konularda okulun resmi web sayfası (<http://www.ttatl.k12.tr>) kullanılmaktadır.

4.3.6. Okul içerisindeki görev dağılımı

Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin 96. maddesinde belirtildiği gibi okulda eğitim öğretim, yönetim ve üretim etkinliklerini verimliliğini sağlamak, okul-çevre, okul-sektör işbirliğini gerçekleştirmek, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütlerinin her türlü desteğini almak ve yüksek öğretim kurumları ile işbirliği yapmak amacıyla kurul, komisyon ve ekipler oluşturulmuştur.

Okulda oluşturulan kurullar;

- Öğretmenler kurulu,
- Sınıf / şube öğretmenler kurulu,
- Zümre öğretmenler kurulu,
- Zümre başkanları kurulu,
- Öğrenci kurulu,
- Öğrenci disiplin / onur kurulu,
- Diğer kurullar.

Kurulların çalışma esasları Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde belirtilmiştir.

Okulda Mesleki ve Teknik Eğitim yönetmeliğinin 105. maddesinde belirtilen ve ihtiyaçtan kaynaklanan aşağıdaki komisyonlar oluşturulmuştur.

- Satın alma komisyonu,
- Muayene ve kabul komisyonu,
- Sayım komisyonu,
- Kıymet takdir komisyonu,
- Kalite kontrol komisyonu,
- Kontenjan belirleme, kayıt-kabul ve nakil komisyonu,
- Sınav komisyonu,
- Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerini yürütme kurulu
- Tören, yayın, tertip ve inceleme komisyonu
- Öğrenci Bursları komisyonu

4.3.7. Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi

Üst yönetim, çalışanların birey ve ekip düzeyinde çeşitli konferanslar, toplantılar ve proje çalışmalarını destekleyerek katılımı cesaretlendirmektedir (Çizelge 4.19) .

Bu uygulama yenilikçi ve yaratıcı gelişmeleri ortaya çıkartmaktadır. Bu çalışmalar için yeterli düzeyde maddi imkânlar yönetim tarafından sağlanmaktadır.

Çizelge 4.19. Yenilikçi girişimler ve katılımın cesaretlendirilmesi

Faaliyetin Adı	Görev alan sayısı	Faydalanan Kişi Sayısı	Maliyet	Hedef
Görme engelliler için bilgisayar programı	5	100	1.000 YTL	Paydaşlar
Okul Radyo Yayını	7	1000	20.000 YTL	Okul ve yakın çevresi
Dijital saat	5	600	500 YTL	Okul içi

4.3.8. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi

Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartmak amacıyla ortamlar hazırlanmakta, yetenekleri sergilenmekte ve faaliyetleri özendirilmektedir. Sergiler, geziler, öğretmenler günü çay partisi gibi faaliyetlerle çalışanlar arasındaki iletişim arttırılmakta, “biz” kavramı oluşturulmaya çalışılmaktadır.. Bu faaliyetler (Çizelge 4.22) okul bülteni ve web sayfasında yayınlanmaktadır.

Çizelge 4.20. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi

Faaliyetin Adı	Tarihi	Sorumlu Birim	Verilen Ödül
Futbol	2005-2006	Spor Kulübü	Kupa
Basketbol Turnuvası	2005-2006	Spor Kulübü	Kupa
Çanakkale Gezisi	2006	Gezi Gözlem Kulübü	Yüksek katılım
Bahar Şenlikleri çekimleri	Mayıs 2005	Radyo TV bölümü	Teşekkür
METEF Çekimleri	2005-2006 2006-2007	Radyo TV bölümü	Teşekkür
MEB. Erkek Teknik Öğr. Gn. Md. Çekimleri	2005-2006 2006-2007	Radyo TV bölümü	Teşekkür
Fotoğraf ve Video çekimleri, Güncel Film gösterimleri	2005-2006 öğretim yılı	Fotoğrafçılık Kulübü	Teşekkür
Öğretmenler Günü Yemekli Toplantı	24.11.2006	.KGE	Katılımın yüksek olması
Müzik Şenliği	03/06/2006	Müzik Kulübü	İlçe birincilik ödülü

Öğretmenlerin ders dışı vakitlerini huzurlu bir şekilde değerlendirmeleri için modern dinlenme mekânları oluşturulmuş, öğretmen odalarının döşenmesi, mobilyaların seçimi, renkler özenle ve öğretmenlerce belirlenmiştir. Daha önce idare katında bulunan öğretmenler odası; derslere giriş çıkışlarda zaman kaybını önlemek, öğretmenlerin derse zamanında girişini kolaylaştırmak, öğrencilerle daha yakın iletişim içinde bulunmak, nöbet görevlerini daha kolay yerine getirebilmek amacıyla yeni bir düzenleme yapılarak, sigara içilmeyen öğretmenler odası 3. kata taşınmıştır.

Okul kantinin daha fazla yiyecek çeşidi getirmesi teşvik edilerek, öğretmenlerimize daha kaliteli ve çeşitli yemek yeme imkânları sağlanmıştır.

4.4 Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetilmesi

Okulun Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir kuruluş olması nedeni ile gelir kaynaklarımız yönetmelikler ile belirlenmektedir. Gelir kaynaklarımızın yönetimi işletmecilik işleri temel süreci ile yönetilmekte, kaynaklar okulumuz stratejilerine hizmet edecek şekilde kullanılmaktadır.

Okulda Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin 96. maddesinde açıklandığı gibi oluşturulan kurullar, komisyonlar, ekipler öncülüğünde işletmeler ve STK'ları ile yapılan işbirlikleri neticesinde okulun kaynakları kendi stratejilerine hizmet edecek şekilde arttırılmaktadır.

Örneğin: Okul dışı işbirliklerini geliştirme yaklaşımıyla okulda bulunan 3 bölümün birinde bilgisayar laboratuvarı işletmelerin ve STK'ların işbirlikleri kanalıyla kurulmuştur.

İsrafi önleyici çalışmalarda ise kurumun telefon ve su masraflarını aşağıya indirmek için KGE ekiplerinin yaptıkları çalışmalar sonunda; telefon görüşmelerinin verimli yapılması sağlanmış, su borularının ve muslukların yenilenmesi ile kaçak engellenmiş ve 2005–2006 eğitim-öğretim yılından itibaren daha önceki yıllara nazaran 1/4 oranında telefon ve su giderlerinde düşüş gerçekleşmiştir.

Süreçlerden gelen raporlama bilgileri süreç sahipleri tarafından düzenli olarak yapılan toplantılarda değerlendirilir. Raporların ilgili kısımları okul içi ağda süreç sahiplerine ayrılan yerde yayınlanır. Gelir kaynaklarının, stratejik amaçlarla ilişkili olarak tasarlanmış olduğu, “İşletmecilik İşleri” temel süreci ve “Doğal Kaynakların Yönetimi” alt süreci doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve kayıtlarının tutulması sağlanır.

4.4.1. Bina, donanım ve malzemelerin amacına uygun kullanımı

Bina donanım ve malzemelerinin politika ve stratejiler doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için süreç sistematiğinde bakım onarım işleri alt süreci ve laboratuvar alt süreci bulunmaktadır. Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin bina, tesis ve konutlar ile ilgili 134...150. maddelerinde açıklandığı şekilde standartlaştırılmıştır.

Kurumun bina, donanım ve diğer malzemelerinin yönetimi bu alt süreçlerin yanında bir kamu kuruluşu olması nedeni ile Milli Eğitim Bakanlığının yasal mevzuat ve yönetmeliklerine göre yönetilmektedir.

4.4.2. Atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması

Okulda atölye ve laboratuvarların kullanımı yasal şartları sağlayacak şekilde kullanılmakta ve aynı zamanda stratejilere uyumluluk açısından okulun genel hedeflerini gerçekleştirme adına birimler kendi hedeflerini belirlerken eğitim öğretim kalitesini artıracak şekilde atölye ve laboratuvarların geliştirilmesi ve bunların en etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır. Bu çalışmalar süreç yönetimi kapsamında atölye ve laboratuvarların kullanım ve etkinlik performansları her yıl ölçülerek sürdürülmektedir.

4.4.3. Temrinlik malzemenin sağlanması, etkin ve verimli kullanılması

Yıllık genel bütçeden ayrılan pay ve işletmelerden gelen kaynaklarla sağlanan temrinlikler atölye eğitimi hedefini gerçekleştirecek şekilde kullanılmalari amaçlanmaktadır. Temrinliklerin etkin kullanımı için Ayniyet işleri süreci oluşturulmuş ve performansı her yıl takip edilmektedir. Temrinliklerin etkin kullanımı okuldaki mevcut durumu ve hareketliliği olumlu yönde etkilemiştir.

4.4.4. Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin sağlanması

Hizmetin kalitesine doğrudan etkisi olan sabit varlıklar, “Demirbaş Kayıt Listesi” adı altında kayıt defterinde ve dijital ortamda izlenmektedir. Ayrıca tüm bina ve odalarda Demirbaş Listesi asılı olarak bulunmaktadır. Sabit varlıkların özenli kullanımını sağlamak için, personelin şahsi kullanımına sunulan demirbaşların sorumluluğu, kişilere verilmiştir.

“Bakım Onarım işleri” alt süreci ile kurumda bulunan tüm Fotokopi makineleri, Bilgisayarlar, Telefon Santrali, Faks makineleri, Elektrik teçhizatı, Su teçhizatı, Yangın Söndürme Tüpleri, vb. demirbaşlar okul teknisyenleri ve süreçte görevlendirilen öğretmenler tarafından sistematik olarak gerçekleştirilmektedir.

Okulda bulunan demirbaşların bakımını yapacak teknisyen ve öğretmenler bulunmadığında kabul görmüş tedarikçiler tarafından rutin bakımlar yapılarak, hizmetlerin aksamaması sağlanmaktadır.

Kullanılmakta olan sabit varlıkların performansını en üst düzeyde tutmak amacıyla kullanıcılara hizmet içi eğitimler aldırılmakta, bunların verimli ve etkin kullanılması sağlanmaktadır.

4.4.5. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okula taşınması

Bilgi kaynaklarının yönetilmesi alt süreci sahipleri; teknolojik gelişmeleri, staj yapan öğrenci raporlarından derlenen bilgileri, iş yerleri ile yapılan birebir lider toplantıları, işbirlikleri, internet ve teknoloji yayınları ve diğer süreç sahiplerinden edindikleri bilgilerden takip edip değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunu OGYE’ye iletirler. Aylık OGYE toplantılarında konu ilgililerce paylaşılır ve yararlanılmasına karar verilen teknolojiler taraflarca uygulanmaya çalışılır.

Teknolojinin kurumda yayılımını sağlamak amacıyla her bölüme en az 10+1 bilgisayar laboratuvarları kurulmuştur. Her bölüme en az bir adet projeksiyon ve internet bağlantısı sağlanmıştır.

Sanayi ile yapılan işbirlikleri sayesinde okulun 2007-2008 öğretim yılında 9. sınıflara ait dersliklerde bilgisayar destekli eğitim verilmesi için projeksiyon ve perde sistemi sağlanmıştır. Ayrıca her zümreye diz üstü bilgisayar temin edilmiş ve vitamin olarak adlandırılan “cd” ler temin edilerek, ilgili derslerde teknolojinin imkanlarından yararlanma sürecine girilmiş ve öğretmenler teknolojiyi kullanmaya teşvik edilmektedir. Bu uygulamayla ayrıca görsel metotla daha fazla verim elde etme amacına ulaşılması planlanmaktadır.

Okul yönetimi, bürolar, Bilgi İşlem, öğretmenler odaları, kütüphane, Bölümler ve Bilgisayar laboratuvarlarının tamamına internet erişimi sağlanmıştır.

Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde yararlanma

Teknolojiden maksimum yararlanabilmek için tüm personelin hizmet içi kurslardan ve seminerlerden yararlanmaları sağlanmıştır. Hizmet içi kurslar nedeni ile kurumda teknoloji kullanımı artmıştır. Okulun teknoloji laboratuvarlarının en üst düzeyde kullanılabilmesi amacıyla, doluluk oranları takip edilmekte, diğer birimlere ve bölümlere faydalanma imkânı sağlanmaktadır.

Çizelge 4.21. Teknolojinin Kullanılması

Faaliyetin Adı	Yararlanıcılar	Kullanılan Teknoloji
Ders eğitimi	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, Projeksiyon akıllı yazı tahtası
HİE	Çalışanlarımız	Bilgisayar, Projeksiyon
Müzik, folklor	Paydaşlarımız	Ses sistemi
Bilgi Yarışması	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, Projeksiyon, Ses sistemi
Spor takımlarının taktik gelişimi	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, Projeksiyon
Seminer/konferans/Toplantılar	Paydaşlarımız	Ses sistemi, Telsiz mikrofon
Şenlik/şölen/kutlama	Paydaşlarımız	
Arama Kurtarma	Toplum	Jeneratör, telsiz, ilkyardım seti

4.5. Okul bütçesinin yapılması

Okul ve Okul Aile Birliği yıllık bütçeleri mevzuatta yer alan kriterlere göre planlanmakta, harcamalar okulun stratejilerini gerçekleştirecek şekilde yapılmaktadır.

4.5.1. Okul içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ulaşımın sağlanması

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin stratejik amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için bilgi kaynaklarının yönetilmesi temel süreci bulunmaktadır. Her yıl yapılan öz değerlendirme çalışmalarında ekip tarafından kuruluşun bilgi gereksinimleri belirlenir. Bu sürecin amaçları doğrultusunda tüm öğrenci bilgileri okulun merkezi bilgi ağı ile bilgi işlem merkezinden saklanmakta ve kontrol edilmektedir. Personel ile ilgili tüm bilgiler özlük işlerinde, maaş ve ücret ile ilgili tüm bilgiler muhasebe işleri bilgisayarında, döner sermaye ile ilgili tüm bilgiler saymanlıkta, rehberlik ile ilgili tüm bilgiler rehberlik servisi odalarında, toplantı tutanakları ve kararlar ise yönetim sekreterliğinde dijital ortam bünyesinde saklanmakta ve haftalık olarak arşivlenmektedir.

Toplanan bilgi birikimi Stratejik planlamada, hedeflerin belirlenmesinde, süreç tasarımlarında, iyileştirme ekibi planlamalarında yapılandırılarak kullanılır. Kuruluş dışından bilgilere ulaşılmak istendiğinde WEB sayfası, e-posta, belge geçer, telefon, resmi yazı gibi kaynaklardan yararlanılır. Kurumsal ve sosyal anlayış olarak, etik kurallar içerisinde yeni çalışmalar ve bilginin paylaşımına açık bir anlayış oluşmaktadır.

4.6. Süreç Yönetimi

Temel müşteri gereksinimlerini sağlayacak süreçleri tanımlamak üzere ilk olarak 2006 yılında süreç yönetimi ve kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Kalite yönetimi sistemi kurma çalışmalarını organize etmek üzere OGYE, tüm zümre başkanları ve müdür yardımcılarında oluşan 24 kişilik ekip TKY semineri almıştır.

Okulun süreçleri 2006 yılı Şubat ayında, okul yöneticileri ve birim sorumlularının yer aldığı TKY Çalışma Grubu tarafından masaya yatırılmış ve ana süreçler, bağlı bulunan Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı toplam kalite yönetimi uygulama kılavuzu dikkate alınarak belirlenmiştir.

İlk olarak 2006 yılında dikey süreç ilişkilerini de ortaya koyan bir sistem anlayışıyla üçlü bir kademeli yapı içerisinde tasarlanan temel, alt ve detay olarak yapılandırılan süreçler, her yıl süreç değerlendirme toplantılarında gözden geçirilerek iyileştirilmektedir.

Süreçlerin stratejik amaçlarla uyumun sağlanması konusunda en iyi örnek uygulama kabul edilen PUKÖ almış, okul ve kurumlar ile kıyaslama yapılarak süreç sınıflandırma ve süreç hiyerarşisi yeniden yapılandırılmıştır.

Tasarlanmış olan bu süreçler doğrudan var olma amacı gerçekleştirmeye yönelik olanlar ve bu süreçlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları, alt yapıyı yönetmek üzere tasarlanmış olanlar diye iki (işlevsel, yönetsel) grupta sınıflandırılmıştır.

- İşlevsel Süreçler: Okulun stratejilerinin belirlenmesinden başlayarak eğitim öğretimle ilgili faaliyetleri kapsayan hizmetin öğrenciye ulaştırılmasına kadar olan süreçlerdir.
- Yönetimsel Süreçler: Hizmet Süreçlerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmeleri için yönetilen süreçlerdir.

İşlevsel ve Yönetimsel Süreçler, kapsamaları açısından üç basamaklı yönetim kademesi olarak oturtulmuştur.

- Temel Süreçler: Temel iş faaliyetlerinin tanımlanmış halidir.
- Alt Süreçler: Üst süreç adımlarından her biridir.
- Detay Süreçler: Alt süreç adımlarından her biridir.

4.6.1 Okul kritik süreçlerinin belirlenmesi

Süreç Yönetimi okulun asıl faaliyet alanına giren (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda belirtilen) ve öğrenci beklentilerine doğrudan yanıt veren süreçler “Kilit Süreç” olarak tanımlanmıştır (Çizelge 4.22).

Stratejik amaçlar üzerinde etkisi büyük olan, bir sonraki dönem için iyileştirme ve geliştirme ihtiyacı tespit edilen alt süreçler “Kritik Süreç” olarak tanımlanmış olup her yıl yeniden tespit edilmektedir.

Kritik süreçler 2005 yılı Eylül ayında yayınlanan “Süreç Yönetimi” sistemi doğrultusunda; “SWOT Analizi”, süreç sahipleri tarafından “Kritiklik İndeksi”ne göre belirlenmeye başlanmıştır. En fazla kritiklik indeksi olan 2 veya 3 süreç “Kritik Süreç” olarak seçilmektedir.

Çizelge 4.22. Kilit ve Kritik Süreçler

KİLİT SÜREÇLER	KRİTİK SÜREÇLER
Eğitim ve öğretim planlanması süreci	Okul Gelişim Süreci
Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi süreci	Kalite Yönetimi Sistemi Süreci
Ölçme ve değerlendirme	Eğitim ve öğretim planlanması süreci
	Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi süreci
	Ölçme ve değerlendirme

Kademeli ve sıçramalı iyileştirme çalışmaları iş süreçlerinin, hedeflenen ve gerçekleşen performansına bağlı olarak ele alınmaktadır. İyileştirme faaliyetlerinin temel çıkış noktasını okulun 4 yıllık ana stratejileri ve yıllık süreç hedefleri oluşturmaktadır. Vizyon odaklı ana stratejiler doğrultusunda yapılacak iyileştirme çalışmalarının önceliklilerin belirlenmesi SWOT analizi yapılarak belirlenmekte ve yıllık iş planlarına alınmaktadır.

5. SONUÇ

Anadolu Teknik Liseleri; İlköğretim okulu üzerine öğretim süresi dört yıl olan, öğrencilere orta öğretim seviyesinde ortak genel kültür kazandırılması amacıyla okutulan genel bilgi dersleri ile birlikte endüstriyel teknik alanlarda mesleki formasyon verilmesini ve en az bir yabancı dil öğretilmesini amaçlayan, öğrencileri hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı okullardır.

Anadolu Teknik Liseleri ilk kez 1983 – 1984 öğretim yılında faaliyete geçirilmiştir. Anadolu Teknik Liselerine merkezi sistem ile yapılan öğrenci seçme ve yerleştirme sınavı ile öğrenci alınmakta olup; İngilizce, Almanca, Fransızca ve Japonca dilleri öğretimi de verilmektedir.

Bu okullarda okuyan öğrencilere meslekî formasyon verilmesi, en az bir yabancı dil öğretilmesi ve öğrencilerin hem iş hayatına yabancı dil bilen nitelikli ara insan gücü hem de yüksek öğretime hazırlanması amaçlanmıştır.

TKY çalışmalarının baştan sona yönlendirilmesi ve koordinasyonu, etkin liderlerin çabalarıyla oluşmaktadır. Meslekî ve Teknik Eğitimde TKY çalışmalarının öğrencilerine iyi örnek olabilen, vizyon sahibi, gelişmeye açık, insana değer veren, öğrencilerinin güvenini kazanmış eğitici liderlerle başarıyla yürüyebileceği tespit edilmiştir.

Öğrencilerin katılımcılığının artırılmasının, sürekli gelişme gösteren TKY' yi durağan bir yönetim tarzı değil, aksine hep gelişen yeni fonksiyonlara ulaşan dinamik bir yönetim şekline ulaştıracağı görülmektedir.

Eğitimlerle yeni fonksiyonlara ulaşan eğitici ve eğitilenler, kendilerini maddî ve manevî daha iyi tatmin edecek, böylece başarısız öğrenci ve tatminsiz eğitici sayısı azalacaktır. Bu da eğitim için harcanan maliyetin ve katlanılan çabaların boşa

gitmesini önleyecektir.

Eğitim ve tatmin unsurları birlikte uygulanabilmelidir. Eğitilmiş insan daha sorgulayıcı ve gelişmeye açık olduğu için yönetilmesi ve tatmin edilmesinde gerekli özen gösterilirse, ondan yaratıcılığını kullanması ve kurumunu olumlu bir şekilde geliştirmesi beklenebilir. TKY'nin TTATL'nde 2 yıllık uygulama süreci içerisinde tespit edilen gözlemler ve sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen odaları

Daha önceki yıllarda 3. katta geçici bölme ile kapatılmış olan koridor alanı öğretmenler odası olarak yeni bir proje ile yeniden yapılarak öğretmenlerin tercihleri doğrultusunda döşenmiş ve daha aydınlık, nezih bir çalışma ve dinlenme alanı oluşturulmuştur. Bu düzenleme ile bilhassa yönetim koridorunda oluşan gereksiz kalabalık engellenmiş, yönetime yakın olmaları sebebiyle dinlenme ihtiyaçları karşılanamayan öğretmenlerin rahat bir ortam içinde dinlenmeleri sağlanmıştır.

Bunun sonucunda, öğrencinin öğretmene kolay erişimi ve derslere zamanında girilmesi sağlanmıştır. Öğretmen; uygun olmayan ortamdan alınmış, rehberlik servislerine yaklaşmış ve rehberlik servisi öğretmenleri ile iletişimlerinin artması sağlanmıştır. Öğretmen nöbetleri daha verimli hale gelmiştir.

Alan ve birimlere girişlerin düzenlenmesi

Meslekî eğitim ve öğretim Alanlarına giriş için koridor girişleri düzenlenmiş ve mevcut olan kapılar elden geçirilerek, giriş kapısı olmayan ya da eksik olan birimlerin kapılarının yenisi yapılmış, Alan ve bağımsız birimlerin kapı ve girişleri daha estetik hale getirilmiştir. Daha önceleri birbirinin içinde konumlandırılmış olan Radyo Televizyon, Bilişim Teknolojileri, Elektrik Elektronik bölümlerinin bazı laboratuvarları kendi birimleri içine alınarak her birim kendi içinde bağımsız hale getirilmiştir. Bununla öğretmen ve öğrencilere mensubiyet duygusu verilmesi ve

pekiştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bölüm öğrencilerinin aralarında yaşadıkları sürtüşmeler azalmış ve görevliler arasındaki belirsizlik ile öğrencilerin sahipsizliği ortadan kaldırılmıştır.

Konferans ve toplantı salonu

Okulumuzun teçhizatlı bir toplantı ve konferans salonu bulunmamakta “çok amaçlı salon”, bu amaçla kullanılmaktaydı. Okulun öğrenci giriş (zemin kat) katında atıl olarak bulunan, başlangıçta hastane acil servis kapısı olarak planlanan boş alan konferans salonu haline getirilmiş, platform yapılarak projeksiyon sistemi, yerleşik perde ve e-posta erişimi olan bilgisayarlı bir ortam sağlanarak, orta ölçekli (56 kişilik) konferans ve toplantı salonuna dönüştürülmüştür. Bu salonda değişik eğitim faaliyetleri ve öğretmenlere yönelik konferans, kurs, seminer ve rehberlik servisleri veya sınıf rehber öğretmenlerinin sınıf/şube veli ile değişik öğrenci kulüplerinin faaliyetleri yapılabilmektedir. Ayrıca bu salonun yapılması ile sivil savunma ve güvenlik tedbirleri açısından fazla olan giriş çıkış noktası azaltılmıştır.

Çok amaçlı salon

Önceki yıllarda amacının dışında kullanılan çok amaçlı salon; platformu, seslendirme sistemi ile aydınlatması yeniden düzenlenmiştir. Salon, tiyatro çalışmaları veya öğrenciye yönelik konferans, seminer ve toplantılar için kullanılmaya başlamıştır.

Bu salonda Beden Eğitimi dersi öğretmeni için bir oda yapılarak hizmete sunulmuş ve daha önce spor odası olarak kullanılan mekânlar spor malzeme odası olarak kullanılabilir hale gelmiştir.

Ö.S.S. ve Öğrenci İşleri Bürosu, Müdür Yardımcılarının görev dağılımının yeniden düzenlenmesi

Giriş katında bulunan mekânlar yeniden düzenlenerek yeni birimler oluşturulmuştur.

Birimlerden birisi TKY, Proje ve Zümre odası olarak düzenlenmiş ve internet erişimi olan bir bilgisayar, bir yazıcı ve toplantı masası ile zenginleştirilmiştir. Öğretmenlerin geçici olarak zümre toplantıları yapıp dersleriyle ilgili çalışma odası olarak kullanabileceği, sınav soruları hazırlayıp çıktı alabilecekleri bir ortam olarak kullanıma açılmıştır.

Oluşan diğer birim ise, Ö.S.S. ve Öğrenci İşleri Bürosu olarak yeniden döşenmiş, ileri teknoloji bilgisayar ve yazıcılar ile zenginleştirilerek öğrencilerin hizmetine sunulmuş, Müdür Yardımcısı gözetiminde ÖSS işlemleri buradan yapılr hale getirilmiştir.

Bu büronun açılması ile hedeflenen sonuçlar hemen elde edilmiştir. Tek elden yapılması gereken belgeye dayalı işler buradan yürütölmeye başlanmıştır. Kayıt ve nakil işlemlerine dayalı bilgi girişleri, kurumlar arası öğrenci işleri yazışmaları, kütüklerin tutulması, dosya istemeleri ile askerlik işlemleri burada tek elden yapılmaya başlanmıştır. Aynı zamanda büronun personel giriş katında olması sebebiyle ÖSS işlemleri için dışarıdan gelen yararlanıcılar okulun değişik yerlerine gitme ihtiyacı duymayacak ve gözlem altında işlemlerini bitirerek okuldan ayrılmaları denetlenebilecektir.

Sınıf müdür yardımcılığı yerine Alan (Bölüm) müdür yardımcılığı uygulaması, müdür yardımcılarının ilgili öğrencileri okula kayıttan başlayarak okuldan ayrılıncaya kadar tanınmalarını ve izlemelerini sağlamaktadır. Öğrenci işleri Müdür yardımcıları daha çok akademik ve disiplin işlemlerinden sorumlu olacaklardır. Böylece öğrencilerin davranış kazanmaları ile ilgili izleme ve çalışmalara daha çok zaman ayırabileceklerdir. İlgili öğrencilerin öğretmenleri ve Rehberlik servisi ile

görüşmeleri ve işbirliği yapmalarını kolaylaştıracaktır.

Yeni alınan bilgisayar programı ile öğrencilerin devamsızlıklarının günlük olarak velilerine bildirimlerine başlanmış ve öğrenci devamsızlıklarında azalma sağlanmıştır.

Müdür Başyardımcısının kullanabilmesi için ders ücretleri yazılım programı, genel bütçe muhasebe bürosunun kullanabilmesi için gerekli program satın alınarak işlemlerin zamanında yapılması sağlanır hale gelmiştir.

Okul girişi ve Atatürk köşesi

2005 – 2006 yılında Atatürk köşesi yetersiz ve okul girişi bakımsız ve gösterişsizdi. Okulumuzun misyonu doğrultusunda Atatürk ilke inkılâplarına bağlı, ülkesini ve milletini seven, ailesine ve topluma saygılı ve sorumluluğunu bilen nesiller yetiştirmek hedefimize hizmet etmesi düşüncesiyle Atatürk köşesi yeniden oluşturulmuş, Anıtkabir Müzesinden, Çanakkale ve Kurtuluş Savaşı sahnelerini canlandıran örnekler tespit edilip, seçilerek yağlı boya tablolar yaptırılmıştır.

Tuvaletler

2005 – 2006 Eğitim Öğretim Yılında Öğretmen tuvaleti sadece bir tane ve giriş katta bulunmaktaydı. Öğretmenlerin tamamı bu katı kullanmak durumunda kalıyorlardı.

Öğrenci tuvaletleri ise kantin katı (zemin kat) ile 2. ve 3. katlarda bulunmakta ve öğretmenlere yakın mekânlarda olmadıkları için yüksek oranda sigara içilme problemi yaşanmaktaydı.

Arızalı olması gerekçesiyle kapalı tutulan, her katta bulunan ve malzeme odaları olarak kullanılan küçük tuvaletler, yeniden düzenlenerek öğretmenlerin kullanımına açılmış ve giriş kattaki tuvaletler dahil bütün katlardaki büyük tuvaletlerin bütün

lavabo ve tuvaletlerin tamir ve bakımı yaptırılarak tamamı öğrenci kullanımına açılmıştır.

Buldukları katlara göre kullanıcıları yeniden tespit edilerek yığılmalar önlenmiş ve öğrencilerin sigara içmeleri kontrol edilebilir hale gelmiştir, Bozulanın kilitlenmesi uygulaması yerine bozulanın yapılarak hizmete açık tutulması anlayışına geçilmiştir. Ayrıca tüm tuvaletlere, temizlik malzemeleri ve bunların muhafaza edilmeleri için gerekli araçlar konulmuş ve malzemelerin takibi sağlanarak eksikliklerin anında giderilmesi sağlanmıştır.

Sayısal ve sözel dersler teknoloji dersliği ve ders araçları odası

Okulun 1. katında oluşturulan Bilişim Teknolojileri Alanında tahsis edilen dersliğe proje kapsamında Bilişim Teknolojileri Laboratuvarı kurulmuş, projeksiyonlu ve akıllı tahtasıyla öğretime açılması yine bu dönemde gerçekleşmiştir

Okulun 2. katında bütün Alanların ortak olarak aldıkları Bilgi İletişim Teknolojisi dersliği oluşturulmuş ve Milli Eğitim Bakanlığında tahsis edilen yeni bilgisayar donanımı ile hizmete sunulmuştur.

Öğrenci ve öğretmenlerin yeni bilgi ve kaynaklara ulaşmada zaman kaybını önlemek, günün teknolojisini kullanmaya teşvik etmek ve derslerin bilgisayar destekli işlenmesi amacıyla 3. kattaki dersliklerden biri sayısal, 2.kattaki dersliklerden biri de sözel teknoloji dersliğine dönüştürülmüştür. Bu dersliklerde projeksiyon ve perde sistemi ve bilgisayar bulunmakta, sayısal ve sözel ders öğretmenleri, bu dersliği bir plan dahilinde kullanmaktadır.

Bunun yanı sıra yine aynı katta bir oda sayısal derslerin araçlarının muhafaza edilebilmesi amacıyla düzenlenmiş ve bu öğretmenlere tahsis edilmiştir.

Radyo Televizyon Alanı bilgisayar laboratuvarı ve dijital kurgu birimi

Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikasının yaptırdığı bilgisayar laboratuvarı; Radyo Televizyon alanına kurularak, bu alanın bilgisayarlı eğitime olan ihtiyacının giderilmesinde değerlendirmiştir. Radyo televizyon alanı öğretmen ve öğrencileri projeksiyonlu bilgisayar laboratuvarında, bilgisayarla fotoğraf işleme ve üç boyutlu animasyon yapma becerilerini artırmaktadırlar. Ayrıca dijital fotoğraf makineleri ile çektikleri dijital fotoğrafları bu laboratuvardaki bilgisayarlarda bulunan fotoğraf düzenleme programlarını kullanarak fotoğraf hatalarını giderme ve yeni tasarımlar yapma becerisini kazanmaktadırlar.

Ayrıca genel bütçeden sağlanan doğrudan temin kaleminden verilen ödenek ile söz konusu laboratuvarın içinde bilgisayarlı dijital kurgu ünitesi kurulmuştur. Burada öğrenciler çekimlerini yaptıkları video çalışmalarının profesyonel kurgusunu gerçekleştirerek CD ortamına aktarmaktadırlar.

Sistemlerin profesyonel olması nedeniyle öğrenci ve öğretmenler profesyonel çalışmanın yüksek motivasyonunu kazanmışlar ve mesleklerini günün teknolojisini kullanarak yapmalarının imkânını elde etmişlerdir. Okula alınan öğrenci eğitimine yönelik 8 adet dijital kurgu ünitesi ile de öğrencilerin birebir kurgu yapma imkânı elde edilmiştir. Böylece sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman yetiştirme misyonu gerçekleştirilmektedir.

Radyo yayın teknolojisi ve biriminin yenilenmesi

Okul içinde kapalı devre ve eğitim amaçlı radyo yayını yapma projesi amacıyla yayın teknolojisi yenilenmiş ve okul içi seslendirme sistemi kurulmuştur. Sistemin kurulması ile Radyo Televizyon alanı öğrenci ve öğretmenleri yayın hazırlama eğitim çalışmaları yapmaya başlamıştır.

Projeye göre yayın veri tabanı oluşturularak kapalı devre yayınlarda edinilecek

birikim sonrası internet radyoculuğu yayını planlanmıştır. İnternet radyoculuğu ve kapalı devre okul içi radyo yayınları, yayın içinde eğitim anlayışı ile okul sonrası istihdama yönelik olarak öğretmen ve öğrencilerde gerekli heyecanı uyandırmış bulunmaktadır. Bu radyoda yayın yapmayı öğrenen öğrenciler sektördeki profesyonel radyolarda yayın yapabilecek becerileri kazanmaktadır.

e-bilgi merkezi

Öğrencilerin ders dışı saatlerinde dış tehditlere uygun ortamlardan korunması ve okulda kalmalarını özendirmek amacıyla 15 bilgisayar kapasiteli öğrenci giriş katında bağımsız ve internet ortamında ders çalışabilecekleri, ödev yapabilecekleri ve/veya oyun oynayabilecekleri, yazıcıdan istedikleri çıktılarını alabilecekleri, sağlıklı ve güzel bir mekân oluşturulmuştur.

Amacına uygun hizmet ederek hemen veli ve öğrencilerden olumlu tepkiler alınmaya başlanmıştır. İşletmesi Okul Öğrenci Meclisi sınıf temsilcileri tarafından yapılan e- ilgi merkezinden elde edilen gelir, yine okul öğrenci meclisinin belirleyeceği ihtiyaçlarda kullanılmaktadır.

e-bilgi merkezi aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerin fotokopi hizmetlerini yerine getirmede kullanılan bir mekân olarak da kullanılmaktadır.

Atık su sisteminin yenilenmesi ve çevre düzenlemesi

Tuvaletlerin kısa aralıklarla tıkanması ve atık su giderlerinin patlaması sebebiyle meydana gelen atık su baskınları, Radyo Televizyon alanında ve okulun enerji merkezinde hem tahribat, hem sağlık açısından riskli bir ortam yaratmakta, hem de malzemelerin kullanılmaz hale gelmeleri sebebiyle maddi zarara yol açmaktaydı. 2007 yılı yaz tatilinde Okul Aile Birliğinin imkânları ile atık su giderlerinin tamamı yenilenmiş ve sıkıntı giderilmiştir.

Öğrenci velilerinin girişimi ile Yenimahalle Belediye Başkanlığı tarafından yıllardır

boş bekletilen okulun gelişim sahası olarak ayrılan bölgesinde minyatür bir futbol sahası yapılmış ve 2007 – 2008 öğretim yılında öğrencilerin kullanımına yetiştirilmiştir. Yeni futbol sahasının yapılmasıyla beton zeminde futbol oynayan öğrencilerin düşmeleri sonucu yaralanmaları ve sağlık riskleri azaltılmıştır

Ders programları ve zaman çizelgesi

Program müdür yardımcılığı oluşturularak haftalık ders programı yazılımı satın alınmış, öğrenci ve öğretmen programları zamanında yapılabilir hale gelmiştir.

Programların yapılmasında öğretmenlerin istekleri de dikkate alınarak, öğrenci merkezli program uygulaması başlatılmıştır.

Zaman çizelgesi öğrencilerin isteklerine göre yeniden düzenlenerek daha önce 16.35 olan çıkış saati 20 dakika önceye çekilerek, dershaneye giden üst sınıf öğrencilerinin zamanında derslerine yetişmeleri sağlanmış ve öğrencilerin son saatlerdeki izin istekleri sona ermiştir.

Salı, Çarşamba ve perşembe günleri 10. saatler boş bırakılarak haftanın 3 günü derslerin 15.30'da bitmesi sağlanmış, bu saatlerde kulüp çalışmaları ve ortak sınavlar için zaman oluşturulmuştur.

Öğrenci kayıtları

Önceki yıllarda öğrencilerimizin % 70'i açık kontenjan ön kayıt sistemi ile alınmakta ve diploma notu 2.00'a kadar düşmekteydi. Okulumuzdaki iyileştirme çalışmaları sonucu; gerek öğrenci gerekse veli açısından tercih edilirliliğimiz artmış, bunun sonucunda ise 2006 – 2007 ve 2007 – 2008 öğretim yılı kayıtlarında öğrencilerin % 85'i merkezi sınav sistemi ile okulumuza yerleştirilmiştir. Açık kontenjan kayıtlarında okula yerleşen öğrencilerin diploma notu ise 4,17'ye yükselmiştir.

Sivil güvenlik tedbirleri ve öğrenci disiplin olayları

2005 – 2006 yılı itibariyle okulda yaşanan disiplin sorunlarının temelinde, öğretmen kadrosunun eksikliğinden dolayı derslerin boş geçmesi yatıyordu. Bu tespit ışığında 2007–2008 öğretim yılı başı itibariyle öğretmen kadrosunun kalıcı olarak tamamlanması sağlanmış, okulda boş geçen ders kalmamıştır. Kadronun tamamlanmasıyla öğretmen başına düşen ders yükü de azalmıştır.

Öğretmenlerin motivasyonu ile katlardaki varlığı, öğrenci disiplinsizliğini caydırıcı hale getirmiştir. Okul malına zarar verme, öğrenciler arası şiddet ve sigara içme oranları çok azalmıştır.

Okulun ana cadde üstünde olması nedeniyle doğan dış tehditlerin varlığı nedeniyle öncelikle iç ve dış mekânların kontrol altında tutulabilmesini sağlayan bir kamera sistemi kurulmuş ve bu sistemin müdür ve müdür yardımcıları odalarından takip edilebilirliği sağlanmıştır.

Öğrencilerin dış tehditlere karşı korunması, belirlenen zamanlara göre giriş ve çıkışların kontrol altına alınması ve öğrencilerin öğle paydoslarında okul dışına çıkışlarında kısıtlamaya gidilmesi kısa zamanda olumlu sonuçlar sağlamıştır.

Okul Aile birliği tarafından ücreti ödenen güvenlik elemanı okula giriş ve çıkışları denetlemekte ve ilgisiz insanların giriş çıkışları engellenmektedir. Problem olduğunda güvenlik görevlisi telsiz bağlantısı ile nöbetçi müdür yardımcısıyla anında iletişim kurabilmektedir.

Bu alınan tedbirlerle gözle görülür bir iyileşme sağlanmış ve okulumuz emniyet birimlerince okulda şiddetin yoğun olduğu okullar listesinden çıkarılmıştır.

Sosyal ve kültürel faaliyetler

Sosyal ve Kültürel etkinlik kulüpleri tarafından gerçekleştirilen Çanakkale gezisi, Müzik grubu çalışmaları, şiir ve müzik dinletileri gibi etkinliklerle daha çok öğrencide sanatı ve estetiği takdir etme yeteneğinin gelişmesi adına adımlar atılmıştır.

Aynı yıl Doludizgin adında okul dergisi çıkartılmaya başlanmış, tüm öğretmen ve öğrencilerin katılımı desteklenmiş ve dergi son derece başarılı olmuştur. Dergi ve / veya bülten çıkarma sürekli ve gelenek haline getirilerek sahiplenilmiştir.

Kantin ve yemekhane hizmetleri

Kantin ve yemekhane hizmetleri 2005 – 2006 Eğitim Öğretim yılında son derece yetersizdi ve öğrenciden çok şikâyet alıyordu.

Bu amaçla kurulan ekip bazı çalışmalar yapmış olsa da kantin ve yemekhane hizmetlerinde istenilen başarı elde edilememiş, bu konuyla ilgili yeni bir stratejik plan hazırlanması için girişimler başlatılmıştır.

Rehberlik servisi

2005 – 2006 yılında bir rehber öğretmenin doğum izninde olması ve yılsonunda da diğer rehber öğretmenin başka bir okula atanması sebebiyle bu birim üzerinde yeterli iyileştirme ve TKY çalışması yapılamamıştır. Belirli bir program uygulanamayan bu birimde istenilen bir noktaya gelinememiş ve verimli bir başarı elde edilememiştir.

2007 – 2008 öğretim yılında yeni atanan rehber öğretmen ile birlikte rehberlik servisi gerekli çalışmalara başlayarak, verimli ve sağlıklı bir TKY programı hazırlanacaktır.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri

2005 – 2006 öğretim yılı ikinci döneminde başlayarak, takım anlayışının oluşturulması amacıyla, küçük ve büyük ölçekli toplantılar yapılmıştır. Okul öğretmenleri zümrelere göre gruplara ayrılmış ve 7 oturumda yöneticilerle birlikte küçük zümre TKY toplantıları yapılmıştır. Bu toplantılarda; Okul Toplam Kalite Yönetimi Ekibi tarafından TKY felsefesi ve uygulama metotları hakkında bilgi verilmiştir.

Bu toplantıların her yılın ilk döneminde yapılması ve okulun geleneği haline gelmesi kararlaştırılmış ve bu karar iki yıldır uygulanmaktadır.

Bu bağlamda öğretmenlere yönelik olarak TKY konusunda konferans düzenlenmiş, iki aşamalı proje hazırlama teknikleri konusunda seminer verilmesi sağlanmış ve bilgisayar kullanma kursu planlanmış bulunmaktadır.

Fuarlar ve okulun tanıtımı

Radyo Televizyon Alanı öğretmen ve öğrencileri tarafından okul tanıtım CD ve afişleri hazırlanarak öncelikli olarak bölge okullarının yönetici ve rehber öğretmenlerine ulaştırılmaktadır. Ayrıca İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından her yıl Mayıs ayında yapılan METEF fuarına mesleklerin tanıtılması amacıyla gezmek için gelen ilköğretim okulları öğrencileri sınıf öğretmenlerine bu CD hediye edilmektedir.

Bunun yanı sıra iletişim sektörü okul hakkında bilgilendirilmekte, öğrencilerin staj çalışması yapabileceği kurumların sayısı ve niteliğini artırıcı tanıtım faaliyetleri yürütülmektedir.

Radyo Televizyon alanı öğrencileri görevli olarak gittikleri çekimlerde kullandıkları kamera ve giydikleri yelekler ile ilgi çekmekte ve okulun tanıtımı kendiliğinden geniş kitlelere ulaşmaktadır. Bu tür faaliyetler, okula kayıt talebini arttırmakta ve çalışkan öğrenciler için çekim merkezi olmasına yardımcı olmaktadır.

Okul aile birliği

Koruma Derneği varlığı olan bir minibüs; Okul Döner sermaye işletmesinin servis işlemlerini yapmak üzere kiraya verilerek, düzenli gelir kaynağı elde etmektedir.

Okul kantin kirası artırılarak, öğrenci servis hizmetlerini yürüten şirket ile yapılan görüşmeler sonucunda yıllık olan bağış miktarı aylığa dönüştürölüp yükseltilerek okulun giderlerine katkı sağlanmışır.

Öğretmenler kurulu ve okul aile birliğince; ihtiyacı ve öğrenci velilerinin ödeme gücünü dikkate alarak, velileri ikna ederek öğrenci velilerinden iki dönemde birer defa belirli miktarda katkı payı olarak bağış yapmaları sağlanmışır.

Kayıt dönemlerinde maddi durumu uygun velilerden elde edilen bağışlarla, okul aile birliği hesabında oluşturulan havuzdan, tespit edilen önceliklere göre okulun alt yapı, bakım - onarım ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilir hale gelinmişir. Ayrıca ders araç ve gereçlerinin eksiklikleri karşılanmaktadır

Okul Aile Birliğinin gelir kaynakları bu çalışmaları artırılmış elde edilen gelirlere göre harcama rakamları rayına oturmuş ve denk bütçe yapılabilir hale gelinmişir. Şimdiye kadar yapılan ve bu öğretim yılında yapılacak olan harcamalar alt yapı ve temel harcamalar olmak durumunda kalmakla beraber, 2008 – 2009 yılından itibaren sosyal harcamalara daha fazla ağırlık verilmesi planlanmışır.

Elde edilen gelir artışı ile;

- Okulun büro işlerinin iyileştirilmesi amacıyla eleman çalıştırılması
- Büro ve muhasebe işlerinin düzenli olarak yürütölmesi,
- Okul güvenlik görevlisi çalıştırılarak öğrenciler dış tehditlere karşı korunması,
- Okulun temizlik işlerinin en iyi seviyeye getirilmesi amacıyla 3 eleman çalıştırılması
- 2005- 2006 öğretim yılı öncesine kadar, okul dışı değişik etkinliklerde görevli

(Radyo Televizyon çekimleri vb.) öğrenci ve öğretmenlerin kendileri tarafından karşılanması zorunda bırakılan temel ihtiyaçlarının; yapılan yenileştirmeler neticesinde Okul Aile Birliği tarafından karşılanması sağlanmıştır.

Milli bayramlar ile kutlama ve anma günlerinde okulun dış duvarlarına asmak için büyük boy bayraklar ve Atatürk posterleri yaptırılarak öğrencilere bayrak ve Atatürk sevgisi kazandırmada destek vermiştir.

Okulun çeşitli ihtiyaçları için İlçe Belediye başkanlığı ile ilişkilerin sağlanması ve ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunmaktadır.

Döner sermaye işletmesi çalışmaları

İşlerliğini yitirmeye başlayan okul Döner Sermaye İşletmesine yeniden işlerlik kazandırılarak yeni siparişler alınmaya başlanmıştır. Alınan yeni siparişlerin üretim aşamasında tedarikçilere “Eğitime % 100 Destek Kampanyası” projesi anlatılarak, okulun teknoloji ve donatım ihtiyaçlarına katkılar sağlanmıştır.

Bu yolla okulun 6 dersliğine projeksiyon ve perde sağlanmış, zümrelerin kullanımına verilmek üzere 12 tane diz üstü bilgisayar başlığı yapılmıştır. Teknoloji derslikleri ile projeksiyon ve zümrelere sağlanan diz üstü bilgisayarlarla öğrenci ve öğretmenlere e-bilgi ortamında ders yapma imkanı sağlanmıştır.

Ayrıca tedarikçi işletmeler kitap başlığına teşvik edilmiş, bu yolla edinilen kitaplar çeşitli etkinliklere katılan öğrencilere hediye edilerek öğrenciler teşvik edilmiştir.

İşletmeler Dairesi Başkanlığı ile gerekli görüşmeler yapılarak 2007 yılı siparişlerinden elde edilecek karın bir kısmı ile Bilişim Teknolojileri Alanına yeni teknoloji donanımlı bir Bilgisayar Laboratuvarı yapılması planlanmıştır.

Elektrik – Elektronik Teknolojileri Alanı kendi üretimini yapabileceği konularla ilgili Ar-Ge faaliyetine başlamış ve 2006 yılında Eğitim Araçları Donatım Dairesi Başkanlığının verdiği PLC deney seti siparişini başarıyla gerçekleştirmiştir.

Radyo Televizyon alanı öğretmenleri ve öğrencileri motive edilerek gerekli çalışma birlikteliği sağlanmış, alanda ihtiyaç duyulan teknolojileri temin edilmek suretiyle döner sermaye siparişleri alınır hale gelinmiştir.

Bu alanda yapılacak eğitim faaliyetleri gerçek hayatla doğrudan ilişkili olduğundan döner sermaye işleri eğitim içinde öğrencilere yönelik doğrudan ders içi eğitim faaliyeti olarak değerlendirilebilir.

Bu alanda kurum tanıtımları, kurumların etkinliklerinin çekimleri ve kurgusu, CD çoğaltma gibi çalışmalar yapılmaktadır. Bu nedenle döner sermaye çalışmaları öğrencilerin motivasyonunu ve başarısını artırmada bir itici güç olarak önem taşımaktadır.

Okulun bütün alanlarında “Eğitim içinde üretim, üretim içinde eğitim” anlayışına uygun bir düşünce ve yapılanma oturtulmaya başlanmış, gerekli çalışmalar devam etmektedir.

Öğrenci taşıma servisi

Okul ulaşım olarak şehir merkezine uzak bir semt olan Ümitköy’de olması ve öğrencilerin büyük çoğunluğunun Ankara’nın değişik semtlerinden gelmesi nedeniyle öğrencilerin büyük çoğunluğu servis taşımacılığını kullanmaktadır.

Servislerin öğrencileri okula zamanından önce getirip, okul çıkış saatine göre, zamanından geç evlerine götürmeleri; öğrencilerin zamanlarını okul dışı yerlerde geçirme arayışına sebep olmakta ve zararlı alışkanlıklara ortam hazırlayacak bir boşluk doğurmaktaydı.

Bu durum hem okulda şiddet ortamına sebep olmakta, hem de öğrencinin ilgisini ders dışı ortamlara çekerek, ders başarısını olumsuz olarak etkilemekteydi.

Okul aile birliği tarafından servislerin okula zamanında gelip, okuldan zamanında ayrılmaları sağlanmış ve bu olumsuzluk ortadan kaldırılmıştır.

Okul Öğrenci meclisi

Okul öğrenci meclisinin işlevsel olamayışının nedenleri üzerinde durulmuş, bu konuda sonuç alınamayışın en büyük sebebi olarak; derslerinde başarılı olamamış öğrencilerin bu meclislere seçilmesi ve diğer öğrencilere karşı daha baskın olmaları tespit edilmiştir. Bu tespitlerden yola çıkılarak başarılı öğrenciler yüreklendirilip ve teşvik edilerek bu alanda aktif görev almaları yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Böylece daha önce amacına hizmet edemeyen öğrenci okul meclisleri işlevsel hale getirilmeye başlanmıştır.

Okul yönetimi mesleki alanlara ve/veya sınıflar düzeyinde toplantılar yapmak suretiyle öğrencileri bilgilendirmekte, yönetmelikler hakkında bilgiler vermekte, uygulamalar konusunda katılımı sağlamaya çalışarak, öğrencileri motive etmektedir. Yapılan tespitler ve alınan tedbirlerle 2007 – 2008 öğretim yılında bu konuda iyi bir başlangıç yapılmış ve olumlu bir beklenti yaratılmış bulunmaktadır.

Okul Öğrenci Meclisi istenilen noktaya geldiği takdirde, okulda başlatılan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları daha hızlanacak ve paydaşlardan birinin daha yönetime aktif olarak katılımı sağlanacaktır.

Elektrik kesintileri ve güç kaynağı

Okulun bulunduğu semtin yeni yapılanması ve elektrik trafolarının yetersiz olması nedeniyle, elektrik kesintilerinin sık olması birçok aksaklık yaşanmasına neden olmaktadır.

Okuldaki mesleki teknik alanlarında bulunan, pek çok pahalı makine ve aletin çalışması için elektrik gerekmektedir. Bu elektrik kesintileri bu cihazların çalışmasını olumsuz yönde etkilemekteydi.

Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı yetkilileri ile yapılan görüşmelerde durumun anlatılması sonucunda otomatik olarak devreye giren, yeterli kapasitede jeneratör tahsisi sağlanmıştır.

Elektrik kesintilerinden olumsuz yönde etkilenmeler sona ermiş ve bilhassa elektrik olmadan ders yapılamayan Radyo Televizyon alanında daha güvenli bir ortam tesis edilmiştir.

Bilgi, iletişim ve yayın kulübü faaliyetleri

Güncelliğini kaybetmeden yayın yapan bir anlayışla okul Web – sayfası hizmete sunulmuştur. Web sayfasında;

- Öğrencilerin devamsızlıklarının haftalık olarak yayını gerçekleştirilerek velilere önemli bir hizmet verilmektedir.
- Öğretmen, öğrenci ve velilere yapılan her türlü duyuru buradan yapılmaktadır.
- Okul öğrenci kayıt dönemlerinde, bütün kayıt aşamalarının sonuçlarıyla birlikte zamanında kamuoyuna duyurulmasıyla kayıtlarla ilgili şeffaf bir yol izlenmektedir. Bunun sonucu olarak kamuoyunda güven sağlanmış ve kayıtlar ile ilgili olarak itiraz ve şikâyetler sıfır noktasına gelmiş bulunmaktadır.
- Yapılan sınavların cevap anahtarları, yapılan sınavın ertesi günü yayınlanarak öğrencilerin ders çalışmaları ve kendilerini kontrol etmeleri için ortam oluşturulmuştur.

Öğrenci başarısı

Değişik başlıklarda incelenen konularda ve yapılan bütün çalışmaların ortak amacı

olan; olumlu yönde davranış değişikliği kazandırma faaliyeti sonunda hem ders başarıları, hem de gözle görülür şekilde olumlu davranış değişiklikleri sağlanmıştır.

Alınan tedbirler ve iyileştirme çalışmalarıyla, 2006 – 2007 öğretim yılında, hissedilir ve aynı zamanda ölçülebilir bir başarı elde edilmiştir. Takdir ve teşekkür alan öğrenci sayılarında çok önemli artışlar olmuştur.

Öğrenci kayıtlarında başarılı öğrencilerin sürekliliği sağlandığı takdirde; öğrenci başarısının devamlı ve göreceli olarak yükselmesi mümkün olacaktır. Sonuçta sınıfta kalma sözünün edilmediği, devamsızlık kavramının tartışılmadığı bir okul oluşturulabilecektir.

Yüksek Öğretime yerleştirme başarısı % 70'lerin üzerinde ve sektörün öncelikli olarak talepte bulunduğu bir okul profili oluşturmak mümkündür.

KAYNAKLAR

Adolsomwan, J.A., “Costumer and Market-Driven Quality Management”, **Miwaukee: ASOQ Quality Press.**, 13-22 (1994)

Akal, Z., “TKY ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM yayınları, 85-89 (1995)

Akın, M., “Organizasyonlarda TKY' nin Başarılması”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 129-134 (1995)

Akın, B., “İşletmelerde İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri”, **Bilim Teknik Yayınevi**, İstanbul, 3 (1996)

Bağiaçık, A., Şimşek, M. ve Nacar, S., “Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve 9002 Nedir? Nasıl Kurulur?”, **Bilim Teknik Yayınevi**, İstanbul, 9 (1999)

Brestrich, T. E., “Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik”, **Seba Yayıncılık**, Ankara, 12-111 (2000)

Budak, G., “21. Yüzyıl’ da Liderlik”, **Mercek Dergisi**, 34-39 (2002)

Carter, C.C., “**Human Resource Management and The Total Quality Imperative**”, New York, 55 (1994)

Codfrey, A.B. ve Kammerer, E.G., “Service Quality vs. Manufacturing Quality: Five Myths Exploded”, **the Service Quality Handbook**, 8-11 (1993)

Collins, C. C. ve Porras, J. I., “Kalıcı Olmak”, **Sistem Yayıncılık**, İstanbul, 119 (1999)

Crosby, P.B., “Quality Without Tears”, **Mc-Grawhill**, New York, 99 (1984)

Deming, W.E., “The New Economics for Industry”, **Govertment Education**, Cambridge: MIT, 128 (1993)

Demirkan, M. ve Arıdur, A., “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları”, **Standart Dergisi**, Ankara, 34-39 (1999)

Dicle, Ü., “Kalite çevrimleri (QCC): Sorun çözmede grup yaklaşımı”, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, **MPM Yayınları**, Ankara, 150-162 (1995)

- Efil, İ., “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, *Vipaş A.Ş.*, Bursa, 33-38 (1998)
- Ensari, H., “21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 65-85 (2000)
- Erertem, D., “Toplam kalite yönetimi ve Türkiye’de uygulanması üzerine bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul, 56-61 (1994)
- Garvin, D. A., “Competing on the Eight Dimensions of Quality”, *Harvard Business Review*, 101-109 (1987)
- Gözlü, S., “Üretim, verimlilik ve toplam kalite yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi”, *Uniform Matbaacılık*, İstanbul, 164 (1994)
- Honeycutt, A., “Total Quality Management At TRW”, *The Journal of Management*, California, 54 (1993)
- Imai, M., “Kaizen”, *Brisa Yayını*, İstanbul, 59 (1999)
- Ishikawa, K., “Toplam Kalite Kontrol”, *Kal-Der Yayınları*, İstanbul, 94 (1995)
- Johnson, M., “Gelecek Bin Yılda Yönetim”, *Sabah Kitapları*, İstanbul, 3 (1998).
- Juran, J. M., “The Quality Trilogy”, *Quality Process*, August, 19-24 (1986)
- Juran, J., M., “Juran on Planning for Quality”, Free Press, New York, 14 (1988)
- Juran, J. and Grayna, M., “M.F. Juran’s Quality Control Handbook”, *Mc Graw Hill Inc.*, New York, 22 (1988)
- Karalar, R., “Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İrdelenmesi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir, 15-42 (1997)
- Karcıoğlu, F., “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 279-305 (2001)
- Kavrakoğlu, İ., “Management Science Practice”, *Boğaziçi Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, 263 (1990)
- Kavrakoğlu, İ., “Toplam Kalite Yönetimi”, *Kalder Yayınları*, İstanbul, 60-64 (1996)

- Kobu, B., “Endüstriyel Kalite Kontrolü”, **İstanbul Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 3425 (1987)
- Kotter, P. J., “Matsushita Liderliği”, **Sistem Yayıncılık**, İstanbul, 7-9 (1998).
- Kovancı, A., “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?”, **Sistem Yayıncılık**, İstanbul, 10-250 (2001)
- Kurtulmuş, N., “Sanayi Ötesi Dönüşüm”, **İz Yayıncılık**, İstanbul, 51-200 (2001)
- Marşap, A., “Organizasyonlarda TKY'nin Başarılması”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın, Ankara, 131-138 (1996)
- Miyauchi, I., “Japonya’da Kalite Yönetimi”, **MESS Yayınları**, İstanbul, 12 (1999).
- Ohno, T., “Toyota Üretim Sistemi’nin Doğuşu ve Evrimi”, **Scala Yayıncılık**, İstanbul, 161 (1998)
- Öğüt, A., “Bilgi Çağında Yönetim”, **Nobel Yayınları**, Ankara, 169-181 (2001)
- Özevren, M., “Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar”, **Alfa Yayınları**, İstanbul, 12-76 (2000).
- Özgener, Ş. ve Güneş, İ., “Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, **MPM Yayınları**, Ankara, 65-87 (2001).
- Parasuraman, A., Zeithamsi, V.A. and Berry, L.L., “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implementations for Future Research”, **Jurnal of Marketing**, 41-49 (1985)
- Peşkirioğlu, N., “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, **MPM Yayınları**, Ankara, 31-40 (1996)
- Peşkirioğlu, N., “Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları”, **MPM Yayınları**, Ankara, 60 (1997)
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H., “Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış”, **Çağdaş Basımevi**, 30 (1987)
- Polat, M. H. ve Yılmaz, İ. H., “Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi (Üretim, Hizmet, Satış Kalitesi Nasıl Artırılır?)”, **POWER Dergisi**, İstanbul, 18 (1995)

- Powell, C. T., "Total Quality Management as Competitive Advangate: Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16 (1995)
- Sarıhan, H.İ., "Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi", *Desnet Yayınları*, Gebze, 19-54 (1998)
- Scully, J.P., "TKY ve İnsan Doğası", **Önce Kalite Dergisi**, İstanbul, 18-38 (1996)
- Şırvancı, M., "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", **Önce Kalite**, 12-14 (1993).
- Sevim, A., "Toplam kalite yönetimine bir araç olarak toplam kalite maliyetlerinin tek düzen hesap planı çerçevesinde muhasebeleştirilmesi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 209-248 (1997)
- Şimşek, M., "Kalite Yönetimi", **Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları**, İstanbul, 11 (1996)
- Tenner, A., Iruing, J., "Total Quality Management", **Addison Wesley Publishing Com.**, New York, 16 (1993)
- Tozluyurt, E. ve Şenel, G., "Toplam Kalite Yönetimi", *Rota Yayınları*, İstanbul, 21 (1994)
- Türkmen, İ., "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Etkileyen Faktörler", *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*, **MPM Yayını**, Ankara, 146 (1995)
- Üreten, S., "Üretim / İşlemler Yönetimi Planlama- Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları", **Gazi Üniversitesi Yayınları**, Ankara, 234 (1998)
- Varol, K., "Topyekün Kalite Yönetimi", *TÜSİAD Görüş Dergisi*, İstanbul, 26-30 (1993)
- Warren, B., "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organization Change Management*, 7 (1987)
- Yalçın, İ., Şamiloğlu, F. ve Demirel, Y., "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği", *Mercek Dergisi*, Ankara, 24-37 (2000).
- Yenersoy, G., "Toplam Kalite Yönetimi-Mükemmellik Arayış Yolculuğuna İlk Adım", *Rota Yayınları*, İstanbul, 15 (1997)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YAVUZER, Mustafa
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 12.05.1957 Avanos / Nevşehir
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 (312) 235 67 01
 Faks : 0 (312) 235 67 00
 e-mail : mustafayavuzer@hotmail.com.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi Makine Eğitimi	1982
Lise	Nevşehir EML	1977

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1982 - 2007	Milli Eğitim Bakanlığı	Öğretmen

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Hobiler

Müzik, Futbol ve Kitap okuma