

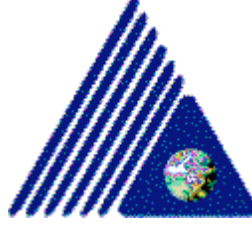
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİM İLKELERİNİN ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
ALGILARI**

Burcu YALNIZ

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİM İLKELERİNİN ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
ALGILARI**

Burcu YALNIZ

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Semiha Füsun A. AYCİBİN**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
ALGULARI

BURCU YALNIZ

ONAY

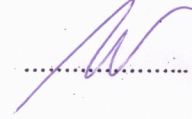
Jüri:

Tez Danışmanı

Yardı. Doç. Dr. S. Füsun Akdoğan Ayçibin F. Ayçibin

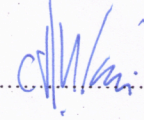
Üye

Prof. Dr. Adil Çağlar



Üye

Dr. Mustafa Farsakçılı



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 19.09./2007

19./09./2007

TUTANAK

Burcu YALNIZ 19./09./2007 tarihinde "TARIM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN ÖZETİREKİM KURALLARINA UYGUNLAŞTIRILMASI İÇİN SÖZLEŞİM AKTİVİTESİ" başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı :

Yard. Doç. Dr. S. Emin Akdoğan Ayçoban
F. Ayçoban

Üye :

Prof. Dr. Adil Çiğdem

Üye :

Dr. Mustafa Feriakoğlu

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	
SİMGELER LİSTESİ.....	
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	
ÖNSÖZ.....	
ÖZET.....	
ABSTRACT.....	

BÖLÜM 1

GİRİŞ.....

1.1. Problem Durumu	
1.2. Problem Cümlesi	
1.3. Alt Problemler	
1.4. Araştırmanın Amacı	
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	

BÖLÜM 2

TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ.....

2.1 Kalitenin Tanımı.....	
2.2 Yönetim Nedir.....	
2.3 Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi....	
2.3.1 Toplam kalite yönetimi tanımları.....	
2.3.2 Toplam kalite yönetimi işinin amacı.....	
2.3.2.1 Yönetim açısından	
2.3.2.2 Çalışanlar açısından.....	
2.3.2.3 Finansal açıdan.....	
2.4 Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi	
2.5 Örgütte Toplam Kalite Yönetimi.....	
2.6 Toplam Kalite Yönetiminin Önemi.....	
2.7 Toplam Kalite Yönetiminin Yararları	
2.8 Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	
2.8.1 Liderlik.....	
2.8.1.1 Liderlik	
2.8.1.2 Yöneticilik ve liderlik.....	
2.8.1.3 Eğitimde liderlik.....	
2.8.1.4 Eğitim liderinin özellikleri.....	
2.8.1.5 Öğretmenlerin yetkilendirilmesinde liderin rolü.....	
2.8.2 Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı.....	
2.8.3 Müşteri odaklı organizasyon.....	
2.8.4 Tedarikçilerle ilişkiler.....	
2.8.5 Süreç ve verilerle yönetim.....	
2.8.6 Sürekli gelişim.....	

- 2.9. Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları.....
- 2.10 Toplam Kalite Yönetiminde Toplumsal Sorumluluk...
- 2.11 Eğitimde Kalite Kavramı.....
 - 2.11.1 Eğitim ve kalite yönetimi.....
 - 2.11.2 Kalite ve öğretmen.....
 - 2.11.3 Eğitimde toplam kalite neden?....
- 2.12 Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (TKY)...
 - 2.12.1 TKY eğitime uygulandığında neler yapılabilir?....
 - 2.12.2 Deming döngüsü.....
- 2.13 Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri...
 - 2.13.1 Okul....
 - 2.13.2 İlkeler....
- 2.14 Toplam Kalite Yönetimi Eğitimde Nasıl Düşünülmeli?...
- 2.15 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Sistemi....
 - 2.15.1 Eğitim sisteminde müşteri kimdir?....
 - 2.15.2 Eğitimde katılım nasıl sağlanır?...
 - 2.15.3 TKY doğrultusunda....
- 2.16 TKY'nin Eğitime Uygulanması...
 - 2.16.1 TKY'nin uygulanacağı okul sisteminde olması gereken durumlar..
 - 2.16.2 Eğitimde TKY'nin uygulanmasına yönelik MEB yönergesi...
 - 2.16.3 TKY uygulamaları çerçevesinde yapılan ve planlanan çalışmalar..
 - 2.16.4 TKY uygulamalarına yaklaşımlar....
 - 2.16.5 TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanabilirliği...
 - 2.16.6 Okullarda etkili TKY uygulaması.....
- 2.17 TKY Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri....

BÖLÜM 3

YÖNTEM.....

- 3.1 Araştırma Modeli.....
- 3.2 Evren ve Örneklem.....
- 3.3 Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....
- 3.4 Verilerin Analizi.....

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR.....

- 4.1 Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....
- 4.2 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri ile Ölçeğe İlişkin Analizler....
 - 4.2.1 Branş değişkenine göre öğretmen algıları.....
 - 4.2.2.1 TKY uyg. ile kıdem gruplarına göre öğretmen algıları....
 - 4.2.2.2 TKY ile kişisel sorular ile kıdem gruplarına göre ö. algıları..
 - 4.2.2.3 Müdürlerin liderlik özelliklerine ilişkin kıdem grp. algıları..
 - 4.2.3.1 TKY uyg. ile cinsiyet gruplarına göre öğretmen algıları...
 - 4.2.3.2 Cinsiyete göre öğretmen algıları...
 - 4.2.3.3 TKY ile kişisel sorularla cinsiyet gruplarına göre öğrt. algıları..
 - 4.2.4.1 TKY uyg. ile branş grupları arasındaki öğretmen algıları...

- 4.2.4.2 TKY ile ilgili kişisel sorular ile branş grup. arasındaki öğrt. algıları..
4.2.4.3 Müdürlerin liderlik özellikleri ile branş grup. Arasındaki öğrt. algıları..

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER.....

5.1 Sonuçlar.....

5.2 Öneriler.....

KAYNAKÇA.....

EKLER

ÖZGEÇMİŞ.....

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET ÖRNEĞİ.....

SİMGELER LİSTESİ

N	Denek sayısı
f	Frekans
sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
X	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde
p	Anlamlılık Derecesi
t	İkili gruplar için istatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değer
F	İstatistiklerin varyans analizi ile anlamlılığını sınamada kullanılan değer
X²	Ki-Kare testi istatistiklerin anlamlılığını sınamada kullanılan değer

ÇİZELGELER LİSTESİ

- Çizelge 4.1.** Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları
- Çizelge 4.2.** Öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları....
- Çizelge 4.3.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtların seçeneklere göre frekans ve yüzde.....
- Çizelge 4.4.** Okulda TKY uygulamaları ile kıdem grupları arasındaki öğretmen algılarına ilişkin ANOVA testi....
- Çizelge 4.5.** Okulda TKY uygulamaları ile kıdem grupları arasındaki öğretmen algıları arasında, hangi gruplar arasında fark olduğunu araştırmaya yönelik LSD testi...
- Çizelge 4.6.** Cinsiyet değişkenine göre öğretmen algılarına ilişkin Ki-Kare (X^2) testi....
- Çizelge 4.7.** Cinsiyet değişkenine göre öğretmen algılarına ilişkin t testi....

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2.1.** TKY felsefesi ve ilkeleri ...
- Şekil 2.2.** Toplam Kalitenin Rekabet Gücüne Etkisi.....
- Şekil 2.3.** Sürekli gelişme ve hedeflerle yönetim (Deming Döngüsü)....
- Şekil 2.4.** Yeterli plânlama ile kazanılan zaman....

ÖNSÖZ

Hızlı ve geniş kapsamlı bir değişim içinde olan dünyada, ülkemizde bu süreçte kendi payına düşeni yaşamaktadır. Artık pek çok şirkette ortaklar, yöneticiler ve çalışanlar, geleneksel iş ilişkilerinden farklı bir atmosfer içinde yaşamakta, ilişkilere ve sorunlara farklı biçimde bakıp farklı çözüm yöntemleri geliştirmektedirler.

ABD’de doğup Japonya ‘da gelişme imkanı bulan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi kalite kavramına çok değişik boyutlar katarken, onu teknik bir kavramdan öte, adeta varolmayı ve yaşamayı şekillendiren her bir kavramla özdeşleştirmeyi başarabilmiştir.

Ülkemizde 1990’lı yılların başlarından itibaren TKY uygulaması uygulanmaya başlanmıştır. TKY’yi ülkemizdeki uygulamalardan çok daha önce deneyen, fakat beklenen başarı seviyesine ulaşamayan diğer ülkelerden de edinilen izlenimlere göre, başarının istenilen seviyede elde edilememesinde TKY felsefesinin gereklerinin yeterince ciddi bir şekilde algılanmadan, yüzeysel öğrenmelerin hemen ardından yönetimin uygulamaya geçiş kararını vermiş olmasının yattığı gözlemlenmektedir. TKY değişimini başarmak bir süreçtir; ancak olumlu bir değişim, planlı bir değişim olmak zorundadır.

TKY felsefesi ile adeta yeniden şekillenen kalite ve diğer kavramlara kurumların yaklaşımları ne yazık ki her zaman gereken hassasiyette olmamıştır. Bu durumda TKY’yi sanki hazır giyimmiş gibi algılayan kurumlardan alt yapısı uygun olanlara giydirildiğinde çok yakıştığı görülürken, yönetim ve organizasyon özellikleri uygun olmayan kurumlara pek yakışmadığı ve ciddi sorunlar yaşandığı gözlemlenmiştir.

Uzun süren bir çalışma sonucu hazırlanan bu araştırma, TKY uygulamasına geçiş tarihi uygulamanın Türkiye’ye geliş tarihiyle eş ancak uygulama konusunda hala çok ciddi sorunlar yaşadığı düşünülen eğitim kurumlarından ortaöğretim kurumlarıyla ilgilidir. Çalışmada, özellikle bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin uygulama konusunda yaşadıkları çelişkilere ve eksikliklerine dikkat çekilmeye çalışılmıştır .

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi'nin öğretim kurumlarında uygulanması, öğretim programlarının; öğrencilerin, eğitimle ilgili kişilerin, işverenlerin, mezunların ve genel anlamda toplumun gereksinimleri doğrultusunda hazırlanmasını sağlar. Takım çalışmaları öğrencileri tartışma, fikir üretme, katkı ve katılım sağlama disiplinine yönelterek takım ruhu ve işbirliği deneyimi sağlar. Toplam Kalite Yönetimi uygulaması öğrencileri ezbercilikten uzaklaştırır, araştıran, analiz eden, çok yönlü düşünen, sorunlar karşısında çözüm önerileri getiren, yaratıcılıklarını kullanan öğrenciler haline getirir. Öğretmenleri de uzmanlık alanlarının dışına çıkararak, bilgi düzeylerini geliştirmeye zorlar ve sabır, güven, daha fazla çalışmak konularında kişisel özelliklerini geliştirmelerine neden olur. Sonuçta; geleceğin dünyasına hazır, çağdaş öğrenciler ile sürekli kendilerini yenileyen öğretmenler kazanılır.

Toplam Kalite Yönetimi' nin öğretim kurumlarında uygulanmasının yukarıda sadece bazıları anlatılan sayısız yararlar sağlaması; insanları yarının dünyası için hazırlaması görevi nedeniyle ağır sorumluluklar yüklenmiş olan ve çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunan Türk eğitim sektöründe uygulanmasını ihtiyaç haline getirmiştir. Buradan hareketle, çalışmada eğitimde kalite olgusuna en çok önem vermesi gereken ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi' ne ilişkin algı düzeyleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 2006-2007 öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye İlçesi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 112 öğretmene anket uygulanmıştır. İstatistiksel analizlerde frekans, yüzde, t testi, ANOVA testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular toplam kalite yönetimi ilkelerinin okullarımızda önem verildiği ölçüde kullanılmadığını, öğretmenlerimizin toplam kalite yönetimi konusunda bilgi sahibi olmadığını ortaya çıkarmıştır.

ABSTRACT

Even though Total Quality Management was first developed mainly for the industry and business sectors, its impact has been wide spread to other institutions as well. One of these institutions is schools today. Instead of redeveloping TQM in education sectors, we only need to employ its principles as required by us. What is important of the TQM in its core still apply to our needs in educational institutions: a never ending pursuit of perfection.

As just one entity of the whole system of the human world, the educational institutions have to survive in a very tough competition. Not for the sake of competition only, but on behalf of its students, teachers, social environment etc., in short for the whole society. Principles and applications of the TQM are thus very important. The educational institutions will be aware of their environment and accordingly will be successfully interact with it. They always will be sensitive to the needs of their students and so their environment. Therefore, they will not waste resources of the country for nothing. In order to achieve their purpose, institutions will encourage students to ask questions, to find new ways to solve problems, team works, extensive interaction between students and teachers.

TQM has been well known for industries in Turkey for some time and has been introduced to educational system recently. Although its benefits are accepted by the authorities in national educational board, we have tried to explore how and in what extent it is implemented in schools, especially in high schools. Since the high schools are preparing students either to industries or to universities, we believe that their applications of TQM are very important to shape the future of the country. In order to find out the perceptions of the teachers about TQM who are working in high schools, we have conduct a research based on a survey questionnaire. So, in 2007-2008 educational years, the questionnaire delivered to 112 high school teachers in Ümraniye, İstanbul. After questionnaires collected and checked some statistical analyses such as

frequency distributions, t-test, one way ANOVA, chi-square to name here. Consequently, we found out that even teachers have a notion about what the TQM is, they are not well informed about it in details, and more importantly do not know how to apply it in schools.

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Belirli yeteneklere sahip, nitelikli insanı yetiştirme çabası bütün eğitim kurumları için belki de en önemli problemlerden biridir. Özellikle gittikçe daha fazla küreselleşen, ülkelerin birbirlerine kapılarını araladığı şu günlerde, eğitimde belirli ve yüksek standartlara sahip olmak önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır.

Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli bir işlerliği oturtabilmek gerekmektedir. Bu işlerliği sağlayabilmek için de, eğitimde toplam kalite uygulamalarının daha çok vakit kaybedilmeden hayata geçirilmesi gerekir. Bütün ülkelerin bütünleşmeye ve işbirliği yaparak çalışmaya başladığı günümüz dünyasında, eğitim kurumlarında yetiştirilmeye çalışılan gençlik, yarının sistemini kurmada önemli görevler üstlenecektir. Gençliğin, değişen toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve becerilerle yetiştirilmeleri eğitim örgütlerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Bütün bunların başarılabilmesinde “kaliteye olan inanç” önemli yer tutmaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanıp, sürekli gelişmenin sağlanabilmesinde eğitim lider ve yöneticilerinin kaliteye olan inançları ilk adımı oluşturmaktadır. Çünkü eğitim lider ve yöneticileri değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip yok olmamak için değil, yeni düzeni yönlendirmek için aktif rol oynamalıdır¹.

Peker’e göre, “Toplam kalite yönetimi bir kalite kavramı değildir; bunun çok ötesinde

¹ Cafoğlu, 1996, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul, s.2

bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır”². İlk öncüleri, Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum olan bu yaklaşım Amerika’da doğmuş fakat orada önceleri pek ilgi ve kabul görmemiştir³. 1970’lerde mal ve hizmet üretiminde “kalite”yi hedefleyen“Toplam kalite yönetimi” başta Japonya’da sonra ABD ve Avrupa ülkelerinde uygulanmaya başlanmıştır⁴.

Klâsik Yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak, bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir⁵. Burnham, toplam kalite yönetimini ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumunu ve sürekli gelişme temeline dayandırır. Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltilirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir⁶. Toplam Kalite Yönetimi, hizmet ve ürünün üretildiği süreci geliştirmek için takım kullanımı anlamına gelir. Buna göre kaliteyi geliştirmede en büyük değişim, üründen çok süreç üzerinde odaklaşacaktır. Etkili takımların oluşturulması, oluşturulan takımların eğitimi ve geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli geliştirme arzusu yaratma ve etkinliklerini ölçme yolunu sağlayan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir⁷.

Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında örgütsel ve teknik yöntemlerle sistematik ve plânlı bir yapı amaçlanmaktadır. Kalite, bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak tüm çalışanların ortak hedefi ve sorumluluğundadır. Sadece süreçteki yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan

² Peker, “Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, ÖzelSayı, 1993a, s.51

³ Özdemir, “Eğitimde Verimlilik ve ToplamKalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:3, Güz 1995, s.379

⁴ Peker, “Toplam Kalite Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:1, Sayı:26,Mart 1993b, s.197–215

⁵ Peker, 1993a, s.49–50

⁶ Özdemir, 1995, s.380

⁷ Aksu, “Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2, Bahar 1995

hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, hedefler arasındadır⁸.

Gerçekten bir sistemin bozuk çıktısını sonradan düzeltmeye kalkmak ekonomik ve rasyonel olmadığı gibi örgütsel açıdan da çok önemli değildir. Hatayı ilk anda fark edip önlemini almak gerekir. Bu, alt sistemlerin çalışmasını da aksatmayacak bir durum yaratacaktır. Bunun için yönetimin bireysel ve doğal grup davranışlarını önemsemesi ve bu ilişkileri geliştirmek için yarattığı ortamda pek çok aksaklıkların önüne geçilebileceği vurgulanabilir. Yeter ki örgütün bütün üyeleri bir takım ruhu oluşturup ortak kültürün gelişmesine katkıda bulunma isteğinde olsun. Unutulmaması gereken, örgütün gelişimi için her kademede çalışanların fikirleri vardır ve örgütü geliştirmeye de isteklidirler. Fakat çalışanlar önceki deneyimlerinden ya da dinlenmeme riskinden dolayı fikirlerini paylaşmak istemeyebilirler. Bu yüzden yönetici, yaratıcılığı ve katılımı bastırmamalı, aksine katılım için ortam ve olanaklar yaratmalıdır⁹.

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur¹⁰. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okul birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş açık sosyal bir sistemdir¹¹. Okul, çeşitli değerlerin bulunduğu ve bazen çatıştığı bir örgüttür. Ürününün değerlendirilme gücü okuldur. Okul denilen örgütün başka bir özelliğidir. Çünkü okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkılıdır. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, ya da etkilediği bir kurumdur. Okul bütün diğer örgütlere insan kaynağı sağlar. Okul kültür değişimini sağlayan örgütlerin başında yer alır. Her örgüt gibi, kendine özgü bir kişiliği olan okul bürokratik örgüt özelliği gösterir. Sayılan bu özelliklerden dolayı, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden ayrıldığı görülmektedir.

⁸ Peker,1993a,s.48

⁹ Aydın, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992, s.84

¹⁰ Aydın, a.g.e.,s.169

¹¹ Bursalıoğlu , Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, *Pegem A Yayıncılık, Kasım 2002*,s.33

Eğitim örgütlerine Toplam kalite yönetimi uygulanırken bu özelliklerin göz önüne alınması gerekir.

Toplam kalite yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgüt, kâr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır¹².

Eğitim alanında daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecek dünyası için de aynı derece öneme sahiptir. Eğitim kurumlarının artık kendi oluşturdukları kalelerden dışarıya çıkıp toplum ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Reform ve yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Başarılı olan özel ve kamu kuruluşları kaliteyi algılayan ve onun sırrını keşfeden kuruluşlardır. Kalitenin kaynağını aramak özellikle eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitimin kaliteli hizmeti amaçlayıp müşterisine ve personeline götürmesi temel hedefini oluşturmalıdır. Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir. Ancak Peker'e göre eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşı oluşturmuştur. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir¹³.

Eğitimde Toplam kalite yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, eğitim açısından sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler hedef birliği

¹² Özdemir, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, PEGEM, Ankara, 1996, s.39

¹³ Peker, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", Amme İdaresi Dergisi, Sayı:27, Haziran 1994, s.67-68

içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi temelli, plânlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olmalıdır¹⁴. Eğitimde kalitenin kaynakları konusunda birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar iyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir öğretim programı veya bu faktörlerin karışımıdır.

Lawton'e göre eğitimde kalite çalışmaları ve bunun başarılı uygulanmasıyla eğitim sektörü hedeflenen amaçlara ulaşacak ve bu başarısını sürdürecektir. Eğitimde kalite canlı, dinamik, değişen ve değişebilen girdileri ihtiva eder. Eğitimde toplam kalitenin hizmet yönü insana karşı sorumlu ve onlara uygun tepkileri vermekle, donanımla bilgilenmek arasındaki ayrımı dikkate almak durumundadır¹⁵.

Eğitim sektörü öğrenciler üzerinde yoğunlaşarak onların başarılı bir insan olmaları ve çevrelerine katkıda bulunmalarını sağlamalıdır. Bu amaç da sürekli gelişme felsefesiyle dinamik tutulmalıdır.

Okullarda toplam kalite yönetimi ile kazanılacak davranışlar öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenip açıklığa kavuşturulmalıdır. Temelde öğrenci merkezli olan bu durum öğrencinin tam öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır. Öğrencinin her aşamada kazandığı davranışlar öncelikle kendisi tarafından ve bağlı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir. Yani her aşamada yapılan kontrol "sıfır hatalı" üretim ya da "tam öğrenme"yi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir. Bu yüzden mal üretimindeki "yüzde yüz kalite" eğitim açısından ise "tam öğrenme" ile eşdeğerdir denilebilir.

Bu açıdan, Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli

¹⁴ Peker, 1994,s.78

¹⁵ Cafoğlu, 1996, s.14

kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterlik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir¹⁶.

Toplam kalite yönetiminin eğitimde kullanılabileceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. Hizmet içi eğitim programları ile hizmet öncesi programları arasında bir paralellik kurulmalıdır. İmalat hatası ürünü iyileştirmek yerine, kaliteli ürünün daha nitelikli hale getirilmesi hizmet içi eğitimin temel amacı olmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme ve müşterilerin doyumunu, ilk defa ve her zaman doğruyu yapma ilkesini hizmet içi eğitim ile ilgili düşünecek olursak şöyle bir manzara karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel kontrol ve eksik bulma anlayışı ve bu eksikliği hizmet içi eğitimle gidermeye çalışmak. Toplam kalite yönetimi esas alındığında ise, öğretmeni yetiştirirken, görev başında iken onunla iş birliği yaparak en iyi sonucu almak esas olacaktır. Bu bağlamda hizmet içi eğitim, bulunan bir eksikliğin giderilmesi temeline değil örgütü sürekli geliştirme temeline dayalı olacaktır.

Eğitimde kalite güvencesi kalitenin ölçümü ve tanımıdır. Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünülmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılması ölçümleri çok geniş olmasına rağmen literatüre göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir. Önümüzdeki yıllarda Avrupa Pazarına girme hareketi eğitimcileri kaliteye verdikleri önemi göstermeye yöneltmiştir. ISO 9000 modeli eğitim için tamamen uygun olmayabilir. Fakat onun ilkeleri eğitim sistemi sürecine kabul edilebilir ve uygulanabilir. Bunu yapmak için kararlaştırılabilir bir denetim aracı geliştirmek gerekecektir¹⁷.

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler bulunmakta ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. İşte, özellikle

¹⁶ Peker, 1994, s.77-78

¹⁷ Mustafa Köseoğlu, Coşkun Atayeter, "Eğitimde Kalite Güvencesi ve ISO9000"StandartDergisi, Sayı:419, Kasım 1996, s.82

yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirinden ayıran ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan kişilere değil, çok iyi yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi kalite örgütlerinde de lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Özellikle bu, eğitim örgütleri için daha da önemlidir. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığında, eğitim örgütlerinin, karşılaşılan çeşitli engelleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, öğrencileri ve personeli güdülemek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel lidere ihtiyacı vardır¹⁸.

Katılımcı yönetim anlayışını savunan Bozkurt'a göre, kuruluşta çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği birşeyler vardır. Sistemde mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu "katılımcı yönetim" kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme dağıtılır. Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılabileceği vurgulanmaktadır¹⁹.

Kuşkusuz örgütsel ortamda işgörenler etkin rollerde bulunmaktadırlar. Bunların daha fazla çaba göstermelerini sağlamak, verimi artırmak ve kaliteyi tutturmak öncelikle örgüt yönetiminin yaklaşımına bağlıdır. Bunun için yönetim işgörenlerin özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Bu durum işgörene güvenildiğini gösterirken onun psikolojik bir doyum sağlamasına da yardımcı olacaktır. Toplam kalite yönetimi üyelerin istem ve önerilerinin dikkate alınması ve katılımcılığın özendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bugün kalitenin kuruluştaki herkesi ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uyarlanması, yani kalitenin kendiliğinden olmayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam Kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Her

¹⁸ Aydın, a.g.e., s.169-170

¹⁹ Bozkurt, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Verimlilik Dergisi, Sayı:23, 1994, s.26

yönüyle düşünölmüş, kapsamlı, titiz doğru bir plânlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir²⁰.

Bu yüzden toplam kalite yönetimi bütün süreçlerde öncelikle içten gelen öz denetimi gerekli gören, sorunların yerinde ve anında, diğer süreçleri etkilemeden çözümlenmesi gerektiğini vurgulayan çağcıl bir kuramdır.

Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinin ölkemizde mal üreten örgütleri oldukça etkilediği görölmektedir. Okullar fabrika değildir ama bu, okullarda verimlilik ve etkililik üzerinde durulmayacağı anlamına gelmemelidir. Bu açıdan bu tür uygulamaları eğitim örgüt ve yönetimleri de kabullenmek ve uygulamak zorundadır.

Sanayi toplumu gelişen teknolojik yenilik yanında bireylerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye giderek daha büyük gereksinme duymaktadır. Bu yüzden ölkeler arası rekabette eğitim stratejik önem kazanmaktadır²¹. Bu açıdan gelişmiş ölkeler düzeyine çıkmayı hedefleyen gelişmekte olan ölkelerin eğitim seviyelerini yükseltebilmeleri için öncelikle eğitim yönetimlerinin nitelik ve kalitesini yükseltme yoluna gitmeleri daha rasyonel olabilir.

Barbaros'a göre, eğitim yönetiminde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi, tüm dünya ölkelerinde, üzerinde durulan bir konu hatta bir dava haline gelmiştir.

Toplam kalite adı verilen felsefe ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, aileler, iş yerleri ve tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektedir.

Başar'a göre okul yönetimin kalitesi sınıfa yansır. Okul yönetiminin kalitesine göre olanakların üretimi, dağıtımı, düzeni ve kullanımı değişir. Sınıf yönetiminin uygunluğu okul yönetiminin düzeyine göre bir durum alır.

²⁰ Peker, 1993b, s.200–202

²¹ Peker, 1994, s.64

İyi mal veya hizmet üretmek başarılı bir örgüt yaratmaz, başarılı bir örgüt ve örgüt yönetimi iyi ürünler yaratır. Bu açıdan örgütlere uzun vadeli başarıyı, ürettiği mal veya hizmetler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırır diyebiliriz.

Sistemi iyi çalıştıran ve bunun doğal sonucu olarak da kaliteli ürün elde eden yönetim iyi bir yönetimdir diyebiliriz. Yönetimin iyi olması sistemin iyi olmasını sağlayacak ve bu durumda insanların yaşam kalitesini geliştirecektir.

Açıkça görüldüğü üzere, anılan bulgular, okullarda uygulanması benimsenen modelin işlerlik kazanabilmesi öncelikle nitelikli ve kaliteli bir yönetimin önem ve zorunluluğunu vurgulamaktadır. Okul yönetimi açısından, öğrenci en önemli unsur ve sistemin odak noktasıdır. Bu önem ve özellik göz önüne alınarak önceden sorunlar ve öğrencilerin zayıf ve güçlü yönleri belirlenirse, çözüm için uygulanacak yaklaşımlar, çaba ve gayretlerden sonuç almak daha olanaklı olabilir. Ancak bu öncelikle öğrencilerin aktif katılımının yanında genel, meslekî ve alan bilgileri ile donatılmış, nitelikli, iyi bir okul ve sınıf yönetimi ile olanaklı olabilir.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şey herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulmanız örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır.

Toplam kalite yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır. Yeni örgüt ve yönetim anlayışına göre örgütler başarısız olmaktan değil, yeni bir şeyi deneyememekten korkmalıdırlar.

Gerçekten günümüz dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile uygulanamamaktadır. Çağ değişmiştir. Toplum ve bireyin beklenti, anlatış, tutum ve davranışları değişmiştir.

Bu değişikliğe paralel olarak örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana çıkmıştır. Üzerinde durulan bulgularda vurgulandığı gibi Toplam kalite yönetimi açısından eğitim sisteminin en önemli görevi çağın gereksinme duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken insanlar yetiştirmektir. Bu yüzden okulların kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayabilecek nitelikli yöneticilere gereksinmesi vardır. Bunu sağlayabilmek için de Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, "çağdaş yönetim işlek bir kuram istemektedir"²². Toplam kalite yönetimine ilişkin veriler eğitim örgütlerinde bu durumu gerçekleştirebilecek ipuçları sağlayabilecektir.

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi ile ilgili veriler göstermektedir ki, bu bir çağcıl yönetim kuramı, yeni bir düşünce tarzı ve örgütsel bir yaşam biçimidir. Sistem ve alt sistemler, davranışsal tutum ve alışkanlıklar bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Buna göre hizmet ya da ürünün üretildiği her süreç önemlidir. İşgörenlerin ilgilendiği süreçte gösterecekleri davranış ürünün nitelik, kalite ve sayısını etkileyebilecektir. Bir alt süreçte karşılaşılan istenmeyen bir durum bütün diğer süreçleri ve sistemin çıktısını da etkileyebilmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları" düzeyi nedir?

1.2.1 Alt problemler

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler TKY konusunda yeterli bilgi sahibi midirler?
2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler TKY konusunda hizmet içi eğitime gereksinim duymakta mıdır?

²² Bursalıoğlu, a.g.e. ,s.33

3. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan Öğretmenler, okullarının fiziksel ortamını ve ders araç gereçlerini yeterli bulmamakta mıdırlar?
4. Okul yöneticileri okulda yapılan çalışmaların amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına yer vermekte midirler?
5. Okul yöneticileri, TKY' nin okullarında uygulanması konusunda öğretmenlerine yeterli düzeyde liderlik yapmakta mıdırlar?
6. Ortaöğretim kurumlarında öğretmen sayısı öğrenci sayısına oranla yeterli midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin klâsik yönetim yaklaşımlarıyla, bilgi çağındaki, teknolojik gelişmelerin gereklerini yerine getirmeleri ve müşterilerinin beklediği kalitede üretim gerçekleştirmeleri artık olanaklı değildir. Değişen çevresel koşullar, özellikle insan unsurunun baskın olduğu örgütlerde TKY uygulamalarının her geçen gün daha fazla önem kazanmasını zorlamaktadır.

Bilgiye ulaşma yolunda anlamlı çaba gösteren ve çağın gereklerini yerine getiren toplumların “bilgi toplumu” olarak nitelendirildiği günümüzde, bilim ve teknoloji alanında her geçen gün ortaya çıkan gelişim ve değişimleri izlemeyen ve bu doğrultuda kendisini yenilemeyen örgütler, amaçlarını gerçekleştirmekte zorlanmakta, toplumun gereksinimlerine yanıt verememektedir. TKY yaklaşımı günümüzde endüstri alanında olduğu gibi sağlık, savunma ve eğitim, iletişim gibi birçok alanda uygulanabilir bir konuma gelmiştir.

Her örgüt gibi, okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Ayrıntıya girmeden, ortaöğretim okullarının genel anlamda amacı; kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenebilir. Okullar bu amaçlarına nitelikli yöneticiler ve okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşabilir. Okullarda istenilen kaliteye ulaşmak, eğitim süreci içinde yapılan hataların en aza indirilmesi ile olanaklıdır. Milli Eğitim Bakanlığı son birkaç yıldır TKY uygulamalarının ilk ve orta dereceli okullarımızda bir an önce uygulanmasını benimsemiştir. Ancak, TKY yaklaşımının

temel uygulayıcıları olarak düşünölen okul yönetici ve öğretmenlerinin konuya ilişkin olarak hazır bulunuşluk düzeyleri ile okulların ve altyapılarının buna ne derece hazır olduğu, birçok uygulamada olduğu gibi bu kez de bir soru işareti olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı, TKY yaklaşımının ortaöğretim okullarında uygulanabilirliğine ilişkin, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algılarını saptamaktadır.

Hiç kuşkusuz bir okuldaki eğitim hizmetinin kalitesi, öğretmenlerin kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Diğer yandan, Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütü birimlerinde ve yönetim pozisyonlarında yetki, görev ve sorumluluk alanları arasında çatışmaların var olması, hiyerarşik yapılanma, üst yönetime özgü egemenlik ve ayrıcalık aracı olarak algılanan otokratik yetki ve anlayışların iletişimi olumsuz yönde etkilemesi, örgütün insan gücü kaynağından ve uzmanlık birimlerinden yeterince yararlanmaması TKY'nin eğitim örgülerinde arzulanan bir biçimde ve başarı ile uygulanmasını engellemektedir. Bu bize konunun diğer bir boyutundaki sorunları da işaret etmektedir. Öğretmenlerimiz, yerinde ve zamanında hizmet içi eğitim programları ile desteklenmedikçe, gelişen teknolojiye ve çağın gereklerine uygun araç-gereçlerden yoksun bırakıldıkça ve hala günümüzde okulların bir bölümünün ikili öğretime devam ettiği düşünöldüğünde kaliteyi aramak düşündürücüdür.

Ortaöğretim okullarında TKY'nin uygulanması, çağın gereklerine uygun bir eğitim sistemi oluşturmak açısından önemlidir. Ancak, TKY yaklaşımının ortaöğretim okullarında başarılı bir şekilde uygulanmasında, öğretmenlerin konu ile ilgili bilgi ve algı düzeylerinin son derece belirleyici olacağı düşünölmektedir.

Yapılan bu araştırmanın sonuç ve önerilerinin karar verme durumunda olan mekanizmalara iletilmesi, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin TKY'nin uygulanması sırasında karşılaştıkları sorunların çözümünde gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınmasını sağlayabilecektir.

1.4. Araştırmanın Sayılıları

- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını içtenlikle ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçme aracı geçerli ve güveniliridir.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler, konunun amacına uygun olarak seçilmiş ve uygulanmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- Zaman açısından 2006-2007 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- İstanbul İli Ümraniye İlçesindeki, Asım Ülker Çok Programlı Lisesi, Nevzat Ayaz Lisesi, Ümraniye Lisesinde görev yapan, basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
- Konu açısından, ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin TKY İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları düzeyi ile sınırlıdır.
- Ankette bulunan sorular ve bu sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

BÖLÜM 2

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTENİN TANIMI

Toplumsal bir kurumun ürün ve hizmetlerden faydalanan bireyler için kalite çok önemlidir.

Kalite ile ilgili tanımlara baktığımızda; tanımın odak noktasının zamana göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Önceleri ‘ürün kalitesi’ odaklı kalite tanımları, zaman içerisinde ‘sistem kalitesi’ odaklı hale gelmiştir. Günümüz bakış açısında kalite, ürünü ya da hizmeti kullanacak / faydalanacak bireyin ihtiyacını karşılamaya yönelik amaçlara ulaşmak için uygulanan teknikler ve faaliyetler olarak görülmektedir²³. 21. yüzyıla girdiğimiz, küreselleşme rüzgârının estiği şu günlerde, dünyada köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmeler için artık önemli olan rekabet gücünü elinde tutmaktır. Sürekli değişkenlik gösteren rekabet ortamında geleceği görebilmek, buna göre yenilik yapabilmek ve yaratıcılığını en üst seviyede tutabilmek çok büyük önem taşımaktadır. Değişen düzene kısa sürede ayak uydurabilen ve en önemlisi bilgiyi elinde tutabilen işletmeler en iyi yerlerde olacaktır. Değişkenlik gösteren rekabet ortamında Toplam Kalite Yönetimi’nin önemi daha çok kavranmakta ve Toplam Kalite Yönetimi’ne yönelmeler hız kazanmaktadır.²⁴

Kalite kavramı çok yeni bir kavram olarak nitelendirilse bile, çok eski zamanlardan beri önem verilen bir değerdir. Bu kavrama süreç içerisinde yüklenilmiş olan değişik anlamlar ve spesifikasyonlar sayesinde kalite ile ilgili kullanılan birçok tanım ortaya çıkmıştır.

Bunlara örnek verecek olursak;

²³ Muluk, Burcu, Danacıoğlu,2000, s.5

²⁴ Gürsözlü Süheyla, *Toplam Kalite Yönetimi’ne Bakış*,
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain18.html>

—Kalite kullanımına uygunluktur.(J.M.JURAN)

—Kalite şartlara uygunluktur.(R.B.CROSBY)

—Kalite, ürün ya da hizmetin ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Kalite kavramı çok sık kullanıldığı için insanlar tarafından duyulan bir kavramdır. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Zira günümüzde kalite teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetim aracı olarak görülmektedir.

Kalite; Üretilen mal ve hizmetlerin fizik kalitesini, verimlilik oranını, güvenilirliğini ve bunları üretmek için kaynakların en verimli şekilde kullanımını içerir²⁵.

Dr. J. Juran' a göre kalite; “kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur.” P. Crosby'ye göre; “ kalite şartlara uygunluktur ve kaliteyi geliştirmek için azim, eğitim ve uygulama gibi üç temel aşamaya sadık kalmak gerekir”²⁶.

ISO (International Organization for Standardization- Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu) tarafından 1986 yılında yayımlanan ISO 8402 (Quality Vocabulary; Kalite Sözlüğü) standardında kalite, “bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerin ve karakteristiklerin toplamıdır”²⁷.

Aşağıda sıra ile Amerika, Avrupa ve Türkiye' deki kalite organizasyonlarının kullandıkları tanımlamalar verilmiştir.

²⁵ Hoşgörür, 1997, s.12

²⁶ Elif 1966: 4-5

²⁷ Bozkurt, 1995, s.173

1. ABD Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi şöyle tanımlamaktadır: “Kalite bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliğini karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.”
2. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) ise kaliteyi “Bir malın ya da hizmetin tüketicinin uygunluk derecesi” olarak tanımlanmaktadır.
3. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) de kaliteyi “Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı” olarak tanımlamaktadır²⁸.

Tanımlar göz önünde tutulduğunda, kalitenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²⁹.

1. Kalite bir önlemdir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini oluşturur. Ürün ve hizmetlerin yapısında tasarı yolu ile üstünlük kusursuzluk arayışını katar.
2. Kalite müşterinin tatminidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verildiği memnunluktur.
3. Kalite verimliliklidir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
4. Kalite esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak bu konuda istekli olmaktır.
5. Kalite etkili olmaktır. İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite bir süreçtir. Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
7. Kalite bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.
8. Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.
9. Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur³⁰.

²⁸ Yaylacı, 2000, s.2

²⁹ TSE, 1997:1

³⁰ Rosander, 1989

10. Kalite'yi " isteklere uygunluk "olarak tanımlamalıyız. İstekler, anlaşılmaları, imkânsız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir .(P.Crosby)
11. Kalite, kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran)
12. Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.
13. En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İş oluşturur üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir³¹.

Bu özellikler ve boyutlar göz önünde tutulduğunda kaliteyi "çalışma ortamında mutlu olup, yaptığı işten gurur duyarak çalışan insanların ürettiği ürün ya da hizmetin, tüketiciyi memnun ederek, daha yüksek verimin elde edilmesi" olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. Yönetim Nedir?

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim konusunda az çok görüş birliğine varılmış diğer tanım: " *Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmektir* ". Yönetimle ilgili tüm tanımların işlediği husus yönetimin

³¹ İmai, 1994

süreç odaklı olduğudur. Yönetim bir süreçtir ve süreç odaklıdır. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır.

Teoride ve literatürde bu şekilde ele alınan tanımlar pratikte uygulanmamış ve yönetim sadece “*sonuç odaklı*” ve “*sermaye odaklı*” olarak değerlendirmiştir. Fakat günümüzde şirketlerin yöneticilerini ve şirketle ilgili çıkar çevrelerini etkileyen güçlü unsurlar yöneticileri ve yönetim kavramını süreç ve insan odaklı olarak değerlendirmeye ve bu kapsamda yönetim teknikleri uygulamaya zorlamaktadır.

Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz:

- *Dinamik Pazarlar ve Değişim*
- *Rekabet*
- *Kalite ve Müşteri*

Bu üç unsur kısaca Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkidir.

2.3. Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de post modern yönetim anlayışı olarak kabul edilebilir. TKY, yapılan işin her aşamasında kalitenin artırılmasını hedef almaktadır.

Eğitimde TKY Uygulama Projesi ile ilgili faaliyetler aşağıdaki temel ilkeler çerçevesinde yürütülecektir.

- TKY uygulamalarının birimlerce yapılacak bir plan dâhilinde gerçekleştirilmesi.
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemlerin alınması

- TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücü ile katılımı sağlanarak ekip çalışmasının ön planda tutulması
- TKY uygulamaları çerçevesinde kaynakların etkili ve verimli kullanılması
- TKY uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyinin sürekli ölçülmesi
- Sistemin sürekli gözden geçirilmesi, geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve bu amaca hizmet etmesi için öz değerlendirme yönteminin uygulanması
- Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırarak niteliğinin yükseltilmesi ve hizmet sunumunda mükemmelliği yakalamanın sağlanması

Toplam Kalite; kalite evrensel cümlesinin bir alt cümlesidir. Kullanıma uygunluğu tam olarak karşılamak amacıyla, üretim ve hizmetleri en ekonomik düzeyde gerçekleştirmek için, işletme birimlerinin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesine yönelik çabalarının entegrasyonunu sağlayan etkin bir yönetim sistemi felsefesidir.

2.3.1 Toplam kalite yönetimi tanımları

Toplam Kalite Yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkan,1990’lı yıllarda yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüze ulaşmaya kadar Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, insanlığın yaşadığı değişime ve yeniliğe paralel olarak yeni boyutlar kazanmıştır. Sürekli kendini yenileyen bu felsefenin gelecek yönetim felsefelerinde öncülük yapacağı bir gerçektir.

Toplam Kalite Yönetim Felsefesi bir dizi ilkeler ve yöntemler yumağıdır. Bu felsefenin özünde şunları bulabiliriz:

- Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten çok daha kolaydır, ucuzdur ve güvencelidir.
- Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır.
- Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar doğurur.

- İyi yönlendirilirse, grup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
- İşletmenin başarısı için müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
- Kaliteli bir yönetim, kaliteli insanlarla mümkündür.
- Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir.
- İşlerin planlı yapılması, plansız yapılmasın yeğlenir.
- Hedef birliği sağlanırsa, sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
- Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için işletmenin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet verebilmeleri şarttır.
- Dışarıdan sağladığımız mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçimizi kendi safımıza almalıyız.

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini oluşturan bu kavramları göz önüne alırsak, TKY'nin ürün ve hizmet kalitesi, çalışma ve yaşam kalitesi ve organizasyon kalitesi'nden oluştuğunu görebiliriz. Yani TKY bireyden, organizasyonlara, oradan toplumun kalitesine kadar uzanmaktadır.

Bütüncül bir yaklaşım olan TKY felsefesi'nde dinamikliği (kendi kendini yenilemesi), yalınlığı (esasla ayrıntıyı birbirinden ayırt edebilmesi), proaktifliği (gelişmelere ön ayak olması), ve yaratıcılığı görebiliriz.

Bir organizasyonda TKY uygulamak istiyorsak, bu modelin prensiplerine de uymak gerekmektedir. TKY organizasyonlarda birden bire oluşan bir yönetim şekli değil, bireylerden organizasyona tüm şirket kültürünün değişmesini öngören uzun vadede oluşabilecek bir yönetim şeklidir. Bu nedenledir ki birçok işletme TKY'n den şikâyet etmekte, uygulamadan vazgeçmektedir. TKY uzun vadede düşünülerek uygulanmaz ise sonuca ulaşamayacağı için şikâyet etmek doğal olacaktır. Birçok firmada ise uzun vadede düşünülerek eğitim ve sabırla yerleştirilen bu yönetim tarzının firmalara uzun vadede liderlik ve kar getirdiği görülmüştür.

Bir işletmeye TKY'ni yerleştirmek istiyorsak; ilk önce yaşamın merkezine işi değil, insanı ve evrensel ilkeleri koymalıyız. Bunlar kişisel bütünlük, hakkaniyet, tutarlılık, dürüstlük, insan onuru, hizmet, kalite, gelişim, süreç, potansiyel, koşulsuz sevgi, sabır,

yardım etme, destek olma, yüreklendirme vb.dir. Bu ilkeler her kültür, her çevre, her çağda uygulanabilirliği ve geçerliliği olan insanın doğasına ait yönleri ifade eder. Daha sonra felsefenin özünü oluşturan kuralları organizasyonda eksiksiz uygulayabiliriz. Tabi ki evrensel ilkeleri merkezine yerleştirmiş insanlar ve organizasyonların Toplam Kalite'ye ulaşması hiç de zor olmayacaktır.

İnsanın önemi bilindikçe hiçbir yönetim tarzının uygulaması zor değildir. Merkezde insanın olmadığı yönetim tarzları da geride kalmak zorundadır. TKY'ne çok önem verilmesinin ve sonucunda kazanılmasının sebebi de özünde insan faktörünün bulunmasıdır.

Toplam kalite yönetimi kavramının ifadesine baktığımızda;

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, günümüzün modern yönetim anlayışı içinde değerlendirildiğinde, “bir organizasyonu iş mükemmelliğine ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek” olarak ifade edilebilir.

Toplam kalite, kalitenin standartlara ve spesifikasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel teriminin ötesinde bir anlam içerir. Buna göre kalite, kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımı ile ilgilidir. Diğer bir deyişle toplam kaliteye ulaşp ulaşılmadığını müşteriler belirler. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekmekte olup, bu da kuruluş içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlardan oluşan içsel müşterilerle birlikte kuruluş dışı alıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin tatminidir.

Toplam kalite, kuruluşlarda iş yapma ve çalışma anlayışını da etkilemiştir. Bu etki, belirli alanlarda uzlaşmış ve birbirinden ayrı iş bölümlere yerine günümüzde, birbiri ile karşılıklı ilişki halinde ve sürekli olarak bilgi geri beslenen iletişim kanallarının açık olduğu organizasyonel yapılanmaları getirmiştir. Toplam kalite hedefine, kuruluş içinde haberleşme iletişimin geliştirilmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılarak sürdürülmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi ve her alanda sürekli iyileştirme anlayışının egemen kılınması ile ulaşılabilir³².

³² Peşkircioğlu, 1996

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir³³.

Burnham, Toplam Kalite Yönetimini, ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumu ve sürekli geliştirme temeline dayandırır. Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltilirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir³⁴.

TKY hizmet ve ürünün geliştirmek için takım kullanımı anlamına gelir. Buna göre kaliteyi değiştirmede en büyük değişim, üründen çok süreç üzerinde odaklaşacaktır. Etkili takımların oluşturulması, oluşturulan takımların eğitimi ve geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli geliştirme arzusu yaratma ve etkinliklerini ölçme yolunu sağlayan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir³⁵.

Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında örgütsel ve teknik yöntemlerle sistematik ve planlı bir yapı amaçlanmaktadır. Kalite, bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak tüm çalışanlar en ortak hedefi ve sorumluluğundadır. Sadece süreçteki yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, hedefler arasındadır³⁶.

Uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini dağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir.

Toplam Kalite Yönetimi bütün süreçlerde öncelikle içten gelen öz denetimi gerekli gören, sorunların yerinde ve anında, diğer süreçleri etkilemeden çözümlenmesi gerektiğini vurgulayan çağcıl bir kuramdır.

³³ Onay,1996

³⁴ Özdemir, 1995, s.380.

³⁵ Mualla BilginAksu, "ToplamKalite Yönetimi", **EğitimYönetimi Dergisi**, Sayı:2, Bahar 1995.

³⁶ Peker, 1993a, s.48.

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli gelişmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir³⁷.

Toplam kalite yönetimi bir kalite kavramı değildir; bunun çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır³⁸

Tüm dünyada esen küreselleşme rüzgârı, şirket evlilikleri, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim ve felsefe biçiminin de değişimine neden olmuş, odak noktasına bilgiyi ve insanı getiren, “modern çağın yönetim sistemi” olarak da kabul edebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimi’nin doğmasına neden olmuştur.

Rekabet gücünü arttırmada önemli avantajlar sağlayan çağdaş bir yönetim felsefesi olan TKY için farklı tanımlamalar mevcuttur.

TKY, çalışanları ön plana alan ve başarının, çalışanların başarısından kaynaklandığını misyon edinen bir yönetim biçimidir³⁹.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edilebilen TKY; “bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır⁴⁰.

Çalışanların cesaretlendirilmesi, motivasyonu, yönlendirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi, değer verilmesi, iş zenginleşmesinin gerçekleşmesi kısaca insana

³⁷ Peker, 1993a. s.49–50

³⁸ Peker, 1993 s:51

³⁹ 7 Tan, 1995, s.19

⁴⁰ Peşkiroğlu, 1995, s. 31

yatırım, TKY felsefesinin en önemli özelliğidir. TKY, işletme içindeki herkesin uygulaması gereken bir yaşam biçimidir. Bunu gerçekleştirebilmenin anahtarı ise süreçlerin sürekli geliştirilmesi, müşterilerin tatmini ve tüm çalışanların katılımıdır⁴¹.

TKY için, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak kalitenin ön plana çıkmasının yanı sıra, ürün ve hizmetlerin yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaç edinen, kaliteye dayalı ortak bir kültür yaratmayı hedefleyen, uzun süreli örgüt yaşamının sigortası olan birey ve grup odaklı bir yönetim uygulamasıdır diyebiliriz

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere Toplam Kalite Yönetimi şu temel öğelere sahiptir.

- Uygunsuzlukları önlemeye dönük yaklaşım
- Faaliyetlerin sonuçlarını ölçme ve istatistiksel olarak gösterme.
- Sürekli gelişme sağlama.
- Grup çalışması ve katılım yönetim modeli⁴²
- Lider tarafından sürekli gelişim, katılım ve yaratıcılığın desteklenmesi.
- Çalışanların eğitim ve yetkilendirilmesi.
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması
- Kalite sorumluluğunu sadece yöneticilerin değil tüm çalışanların taşıması.
- Sürekli kaliteye odaklanmış, dinamik bir yapı şeklinde açıklanabilir.

2.3.2 Toplam kalite yönetim işinin amacı

Çalışanların, organizasyonun değişik kademelerinde görev yapan yöneticilerin, organizasyonun ürettiği mal ve hizmetleri, satın alan ya da kullanan müşterilerin, her zaman ve her şartta mutlu olduğu dinamik yönetim sistemi kurmak ve muhafaza etmektir. İnsana ilişkin bu temel problem çözülebildiği takdirde ne çalışan yöneticilerin hoşnutsuzluğu, ne de müşterilerin ürüne ve servise dair olan şikâyetleri söz konusu olacaktır. Çünkü her zaman herkes mutludur. Sistem dinamiktir. Bu dinamiklik ise

⁴¹ Balantekin, 1992, s. 1

⁴² Şale, 2001, s.24

sistemi adım adım yaşamayı sağlayan sürekli iyileştirme mekanizmaları ile sağlanmaktadır.

TKY'nin en önemli özelliği kalitenin sağlanmasındaki sorumluluğu belli birkaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır. Böyle bir ekip çalışması, sorunların nedenlerini daha kaynağında tespit edip ortadan kaldırılmasını sağlayacağından, ekonomik ve hızlı çözümler gösterir. Böylece hem sistemde çalışanlar, hem de sistemden yararlananlar mutlu olur. Sistemle ilgisi olan herkes belli bir amaç etrafında birleşerek sorumluk paylaşır ve işbirliğine gider. Üst yönetimin yarattığı kalite kültürü herkesçe benimsenir ve bu kültürün gelişimi için gönüllü katılım özendirilmiş olunur⁴³.

Toplam kalite yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgüt, kar ve verimliliğini ürünlerden memnun olan müşterilerin sayısının artmasından gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır⁴⁴.

Bir sistemin bozuk çıktısını sonradan düzeltmeye kalkmak ekonomik ve rasyonel olmadığı gibi örgütsel açıdan da önemli değildir. Hatayı ilk anda fark edip önlem almak gerekir. Bu alt sistemin çalışmasını aksatmayacak bir durum yaratacaktır. Bunun için yönetimin bireysel ve grup davranışlarını önemsemesi ve bu ilişkileri geliştirmek için yarattığı ortamda pek çok aksaklıkların önüne geçebileceği vurgulanabilir. Yeter ki örgütün bütün üyeleri bir takım ruhu oluşturup örgütün gelişmesine katkıda bulunma isteğinde olsun. Unutulmaması gereken, örgütün gelişimi için her kademedeki çalışanların fikirleri vardır ve örgütü geliştirmeye isteklidirler. Fakat çalışanlar önceki deneyimlerinden ya da dinlenmeme riskinden dolayı fikirlerini paylaşmak istemezler. Bu yüzden yönetici, yaratıcılığı ve katılımı bastırmamalıdır. Aksine katılım için ortam yaratmalıdır⁴⁵.

⁴³ Basık, 1997, s:53

⁴⁴ Özdemir,1996, s: 39

⁴⁵ Aydın,1992, s: 84

Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı kurumlarda yönetim anlayışı; müşteri odaklı olmayı, sürekli iyileştirmeyi, katılımcı ve toplumsal sorumluluğu gerek kılar.

TKY uygulamalarının, yönetim ve finansal açıdan birçok yararı olduğu gibi, kurumda çalışanlar kişiler açısından da önemli olduğu son derece açıktır.

2.3.2.1 Yönetim açısından:

Kaliteye yapısal bir yaklaşım getirir.

Etkili sistemler yardımı ile kurum içi izleme, kaydetme ve dolayısıyla ile sürekli olarak gözden geçirmeyi sağlar.

Problemleri etkili ve sağlıklı bir biçimde ortaya koymaya ve önleyici faaliyetlerin başlamasını sağlar.

Etkili liderliği cesaretlendirir ve çalışanların yönünü belirler.

Kurumsal değişme ve gelişmeye destek olur.

Performans göstergelerini ve standartlarını tanımlar ve netleştirir; tutarlılığını sağlar.

Kurum çalışanlarına, müşterilere sunulan hizmeti geliştirmek üzere daha fazla vakit kalmasını sağlayarak; kurum içi bürokrasinin etkililiğini arttırır.

Kurumun bağlantılarının ve kalite ruhunun tanınmasını sağlar.

2.3.2.2 Çalışanlar açısından:

Rolleri sorumluluklarının sınırlarını netleştirdiği için, çalışanların zamanlarının daha verimli olarak kullanılmasını sağlar.

Çalışanların yapılan işe katılmalarını ve güçlendirilmelerini beraberinde getirir.

Kurum içi iletişimi geliştirir.

Çalışanların gelişmesi ve eğitimi için bir olanak sağlar.

Çalışanların, sundukları hizmeti benimsemelerini hızlandırır ve onları cesaretlendirir.

2.3.2.3 Finansal açıdan:

Maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunur.

Maliyet etkililiğinin ölçülmesi ve denetimine yardımcı olur.

İyi tanımlamak, bürokrasi ve boşa giden kaynakların azaltılmasını sağlar⁴⁶.

Görüldüğü gibi, TKY' ini uygulamak için, üst düzey yöneticilerin toplam kalitenin tam olarak ne olduğunu anlamaları, benimsemeleri ve uygulamak için kararlı olmaları şarttır.

TKY uygulamaları yöneticiler tarafından büyük çaba sarf edilmesi gerektiren uzun vadeli bir iştir. Uygulamaların tam olarak oluşturulması küçük kuruluşlarda en az 12 ay, büyük kuruluşlarda ise 3 ila 5 yıl ister. Uygulamanın yetkisi sadece uzmana bırakılmaz. Mutlaka bir sorumluluk ve yetkileri üst yönetim tarafından kullanılması gerekir. Uzmanlar ancak yol göstermek ve eğitimde yararlı olurlar

Toplam Kalite Yönetimi programının başarılı olma şartları şöyle özetlenebilir.

- Müşteri tatmini ana hedeftir. Faaliyet zinciri içindeki müşterileri (Öğrenciler, öğretmenler, veliler gibi) halkalarında tam müşteri tatmini sağlanmalıdır.
- Programın başarısı için en önemli konulardan biri, her kademedeki eğitimidir. Eğitim yönetim programını uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum içinde eğitilmelidir.
- Kurumdaki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için her kademedeki katılım sağlanmalıdır.
- Başarılı kurum organizasyonunun temel taşlarını, ortak hedef ve sorumluluklara sahip, bölümler arası yetkilerden oluşan takımlar teşkil etmektedir. İletişimin geliştirilmesi için, herkese açık bilgi sisteminin kurulması gerekmektedir.

⁴⁶ Başkent Üniversitesi,1998,s:2,3

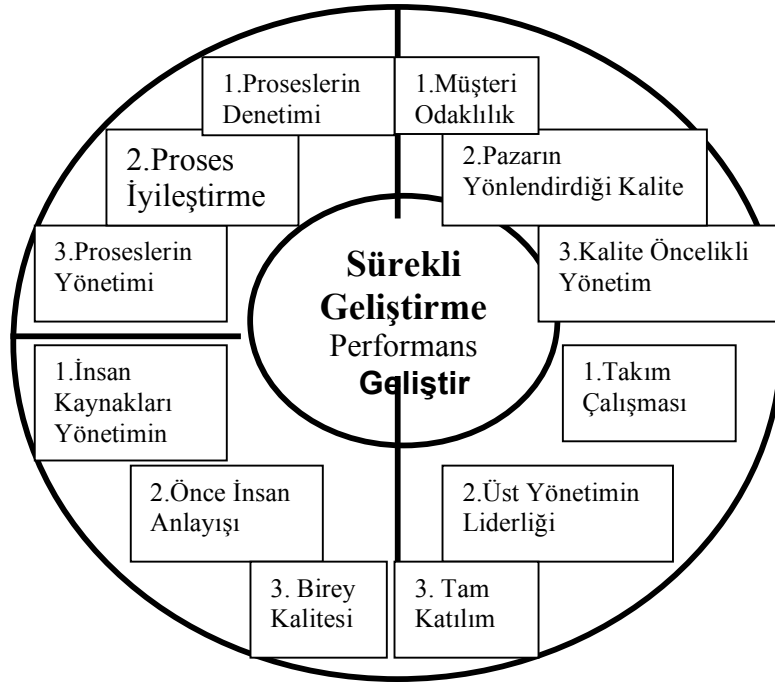
- Yetki ve sorumlulukların devri ve kademe sayıları azaltılmalı, yalın organizasyon prensipleri benimsenmelidir⁴⁷.

Eğitim sistemimizin de diğer sektörlerde görülen değişim ve gelişiminden etkilenmemesi beklenemez. Eğitim sistemlerini bu sürece uyduramayan toplumların bütün bu değişim ve gelişimlerinin dışında kalacakları yada itilecekleri günümüzün önemli bir gerçeğidir.

2.4 Toplam Kalite Yönetimi'nin Felsefesi

Kalite çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini gözönüne alarak basit ama etkin bir model olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.

FELSEFE



Şekil 2.1. TKY felsefesi ve ilkeleri

⁴⁷ Ersöz,1994,s:10- 16

Bu şekilden anlaşılan, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi sürekli geliştirmedir. Bunu sağlamak için yapılması gerekenler ise Rekabetçi Yönetim vesilesiyle etrafında yazan ilkeleri uygulamakla sonucunda başarılı olunur⁴⁸.

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile "**kaizen**" bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar "**önce insan**" ya da diğer bir deyişle "**birey kalitesi**" de son derece önemlidir.

Dolayısıyla son zamanlarda şirketlerin politikası değişmiştir. Eskiden "**karları maximumize etmek**" şeklinde olan şirket politikaları uluslararası rekabetin kızışması, gümrük duvarlarının kalkması gibi unsurların sonucunda şirket politikaları "**rakipleri yok etmek**" şeklinde olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken "**kalite, maliyet, temin, verimlilik, kar**" ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmekte. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını artırmakta ve "**kar**" amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi'nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır. Bu Konuyla ilgili daha detaylı olarak diğer bölümlerde değinilecektir.

⁴⁸ Kavrakoğlu İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3 İstanbul 1998

2.5 Örgütte Toplam Kalite Yönetimi

TKY'nin uygulanması, örgütte nitelikli bir kalite ortamının oluşturulması ile olanaklıdır. Kalite ortamının yaratılmasındaki temel aşamada; kalitenin herkesin görevi olduğu bilinci yer alır. İşletmede yer alan her birim ve birey, kalite sorumluluğunu taşımaktadır.

TKY, örgüt kültürüne ve geleneksel yönetim felsefesine oldukça önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi yönetmekten, yol göstermeye geçmiştir. Bu değişiklikler şöyle özetlenebilir⁴⁹.

TKY'de;

- Çalışanları kontrol etmek değil, yönlendirmek, yardımcı olmak vardır.
- Kararları vermek için fikirler değil, veriler kullanılır.
- Problemlerin tespiti yerine onların önlenmesi için çalışma yapılır.
- İşleri doğru yapmak üzerine konsantre olunur.
- Bireysel faaliyetlerin yerine ekip çalışması öne çıkar.
- Kuşku ve şikâyet yerine gülen ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır.

TKY'nin gelişimde önemli katkıları olan Deming'e göre TKY çerçevesinde benimsemiş olduğu 14 ilke, TKY felsefesinin özünü oluşturan sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

Deming'in 14 temel ilkesi ya da kuralı şu şekilde özetlenebilir⁵⁰;

1. Ürün/hizmet ve servislerde iyileştirme amacını sürekli kılmak,
2. Yeni bir yönetim felsefesini uygulamaya koymak,
3. Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmemek,

⁴⁹ Kavrakoğlu, 1994, s. 55

⁵⁰ Kiyim, 1994, s. 319

4. İşteki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçmek,
5. Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlere yaymak ve devamlılığı sağlamak,
6. Eğitimleri kurumlaştırmak,
7. Liderlik mekanizması oluşturmak,
8. Korku engelini yok etmek,
9. Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri yok etmek,
10. Çalışanları zorlamaktan, onlara sloganlar ve sayısal hedefler vermekten kaçınmak,
11. İşyerlerine göre sayısal hedef ve kotaları yok edip, kişileri bu rakamlara göre değerlendirmemek,
12. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri yok etmek,
13. Kişi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını desteklemek,
14. Dönüşümü gerçekleştirecek somut işler yapmak,

2.6. Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi

TKY, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olması yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır.

Vazgeçilmez nitelikteki bu önem, işletmelerde başarılı ve etkin bir TKY sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bunun içinse kesinlikle ihmal edilmemesi gereken faktörler vardır. Bunlar;

Yönetimin Destek	*Liderlik
Ve Katkısı	*İletişim
	*İşbirliği
	* Etkin TKY
Çalışanların	*Takım çalışması
Destek ve Katkısı	*Motivasyon
	*Sürekli iyileştirme ve geliştirme

Ancak unutmamak gerekir ki, kaliteli çıktılar ancak kaliteli girdiler ile sağlanabilir. Faktörlerin biçimsel olarak sistemin içerisinde yer alması, uygulanabilirliği olmaksızın hiçbir işe yaramayacaktır. Yani niceliğin değil niteliğin ön plana çıkması gerekmektedir.

Buna göre geleneksel örgütler ile TKY’ni benimsemiş örgütler arasında kuşkusuz önemli farklar yaşanacaktır. TKY’ni benimseyen örgütler “modern örgütler” olarak adlandırılmış ve çeşitli özellikler itibariyle geleneksel örgütlerle karşılaştırılmıştır⁵¹.

GELENEKSEL ÖRGÜTLER

Standartlara uymak
 Öğrenenlerin kontrolü
 Sistem kaliteyi belirler
 Öğrenenler pasiftir
 Sık kontrol
 Maliyet esastır
 Bütçeye göre plan
 Çalışıyorsa değiştirme
 Üretimden sonra kalite
 Değişme pahalıdır
 Maliyet unsuru olarak eğitim

MODERN (TKY) UYGULAYAN ÖRGÜTLER

Tarafların doyumu ve başarısı
 Kendi kendini kontrol
 Müşteri kaliteyi belirler
 Öğrenenler aktiftir
 Sürekli gelişme
 Sonuç esastır
 Plana göre bütçe
 Çalışıyorsa değiştir
 Kalite plan ile başlar ve süreklidir
 Değişme kararlıdır
 Üretim unsuru olarak eğitim

⁵¹ Özdemir, 1995, s. 218

TKY'nin bilinçli olarak uygulanabilmesi için;

Hatalara neden olan faktörlerin, bilimsel ve objektif analizlerle bulunması ve ayıklanması ve bu hataların meydana gelmesine neden olan sistemi geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışının benimsenmesine özen gösterilmelidir.

2.7. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

TKY'nin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Yalnız ürün ve hizmet kalitesinde değil işletmenin bütün alan ve süreçlerinde en yüksek kalite performansına erişilir.
- Üretici ve yararlı olmayan faaliyetler elenir,
- Bozuk ve hatalı olan ürün sayısı azalır,
- Etkili bir rekabet stratejisi yaratılır,
- Sorun çözümlerinde yeni teknik ve yöntemler benimsenerek sorunlar daha kolay sonuca ulaştırılır (Örn; Pareto Analizi, Neden-Sonuç Analizi gibi),
- Karlılık düzeyi artar,
- Maliyetler azalır,
- Yönetim-personel ve personel-personel arasındaki iletişim artar ve ilişkiler iyileşir,
- Müşterilerin güveni kazanılır ve sürekliliği sağlanır,
- Yeni müşteriler kazanılır,
- Çalışma ortam ve koşulları iyileşir,
- Fireler/hatalar azalır,
- Personelin katılımıyla birlikte, motivasyon ve iş doyumunu artar,
- Müşteri şikâyetleri azalır,
- Mevcut Pazar payı korunur, hatta arttırılır,
- İşgücü devri azalır,
- Ekip çalışması anlayışı yerleşir,
- Tedarikçi ve taşeronlarla olan iletişim artar.

2.8. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Kurumlarda büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulanırsa başarılı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri şunlardır.

- Liderlik
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
- Müşteri Odaklı Organizasyon
- Tedarikçilerle İlişkiler
- Süreç ve Verilerle Yönetim
- Sürekli Gelişim

2.8.1 Liderlik

Liderlik, üzerinde çok durulan, örgütsel davranışların etkilenmesine neden olan ve değişik birçok tanımı yapılan etkili bir kavramdır.

Fiedler, lideri “grup içindeki göreve ilişkin grup etkinliklerini yönetme ve koordine etme görevi verilmiş birey” olarak tanımlar. Dublin ise liderliği “yetki kullanımı ve karar verme” olarak tanımlar⁵².

John Adair, liderliğin beş belirgin özelliğini şöyle tanımlamaktadır;

1. Kabul edilme; yöneticilerin görevlerini resmileştirmesi tayinlerle ve unvanlarıyla gerçekleşir, oysa liderlerin kabul edilmeleri ve onay yerleri çalışma arkadaşlarının usları ve kalpleridir.
2. Esin Kaynağı Olma; liderler çalışma takımları için güçlü güdümlenici işlev gören düşüncelerini, yönlendirici bir enerji yaratarak açık olarak ortaya koyarlar.

⁵² Dublin,1968, s.385

3. Yönlendirme; liderler, ileriye götüren yolu bulmakta kararlı bir yönelme ve yön arayışı yaratılmasıyla ilgilenirler. Bu yeni hedeflerin, yeni yapı ve hizmetlerin tanımlanmasını beraberinde getirir.
4. Örnek Olma; lider yalnızca ne yaptığı değil, nasıl yaptığıyla da diğer çalışanları etkileyerek bir örnek oluşturmaktadır.
5. Takım Oluşturma; liderler, takımları en etkili, doğal ve yararlı yönetim şekli olarak görürler ve zamanlarını takım oluşturma ve çalışmalarında teşvik etme, onlara koçluk yapma ile geçirirler.

Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inanan Deming ise yöneticinin şu liderlik özellikleri üzerinde durmaktadır.

- Güven yaratır, yardım sağlar fakat yargılamaz.
- Tüm çalışanlarına kendini gösterme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar.
- İş görenlere, içlerinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamı sağlar.

TKY' nin üst yönetiminden beklediği liderlik fonksiyonları üzerinde duran Lee (1995) aşağıdaki liderlik fonksiyonlarını sıralamaktadır.

- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgüt yaratmak ve yönetmek,
- İnsanlar arasındaki etkileşimi yönetmek,
- Çalışanları yetkilendirmek,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- Sorun çözmede kararlı davranmak,
- Örgütsel gelişme için bir strateji çizmek ve bunu tartışmak⁵³

Drucker (1996) uzun yıllar süren araştırmaları sonucu kişileri, yetenekleri, ilgileri, liderlik biçimleri nasıl olursa olsun etkili liderlerde şu ortak davranışları gözlemiştir:

- Liderler “Ben ne istiyorum?” sorusu ile değil, “Ne yapılması gerekiyor?” sorusu ile işe başlar.

⁵³ Özden, 1998, s.175

- Daha sonra yapılması gereken liderin güçlü ve yetenekli olduğu alanla ilgili olması gereken “Farklılık yaratmak için neler yapabilirim?” sorusunu cevaplamalıdır.
- Liderler, zihinlerinde “Bu örgütün amaçları ve görevi nedir? Çalışanların performanslarını ve sonuçlarını değerlendirmesini şekillendiren etmenler nelerdir?” sorularını cevaplar.
- Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı düzeyde anlayışlı kişilerdir, kendilerinin fotokopilerini hiçbir zaman aramazlar. Çok ender olarak “Ben bu insanı seviyor muyum ya da sevmiyor muyum?” sorusunu sorarlar. Fakat iş standartlarına değerlere ve performanslara gelince anlayış göstermezler.
- Kendilerinden daha yetenekli, başarılı ve çalışkan insanları örgütlerine çekebilirler, yanındakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz.
- Yapılması gereken yerine, popüler olan tercih etme hastalığına düşmezler, sabahleyin aynada gördükleri yüzün olmak istedikleri ve saygı duyulacak bir yüz olduğuna inanırlar.
- Yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır, başkalarına ne yapması gerektiği konusunda nutuk çekmezler⁵⁴.

Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarına etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin özelliklerine bağlamaktadır⁵⁵.

Lider, yıllar içine de örgütün geleneklerine bağlı uzun dönem gelişme hedeflerine dayalı düşünceler geliştirerek çalışanlara öncülük etmelidir. Bunlar slogan veya sıradan fikirler olmamalı, çalışanların kendilerini adayabilecekleri, onlara da heyecan yaratan fikirler olmalıdır⁵⁶.

Druckere’ e göre etkili liderliğin temeli kurumun ”misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır”. Lider hedeflerini tespit eder, öncelikleri belirler, standartları koyar ve bunların takipçisi olur.

⁵⁴ Özden, 1998:122,123

⁵⁵ Ensari,1999:84,84

⁵⁶ Özden, 1998:158

Liderliğin karizma ile olan ilgisinin azalması ve kişisel özellikleri ile olan ilgisinin zayıflaması doğuştan lider olan anlayışını yıkmış, liderliğin öğrenilebileceği düşüncesini yaygınlaştırmıştır.

Tümüyle insanlardan oluşan bu ekiple ve insan üzerinde çalışan eğitim kurumlarının hem öğrencilere hem de öğretmenine insan olarak büyük önem vermesi okulun başarısı için kaçınılmazdır. Okulu, öğrencileri ve öğretmeni ile içinde bulunan herkes için çalışılabilir bir ortam haline getirmek ve herkesin oradan mutluluk duyacağı bir hava yaratmak okul yöneticisinin görevidir.

Deming'e göre, kalite "işçinin onuru" veya "işin neşesidir". Kaliteye ulaşmak isteyen yönetici, çalışanın yanında olmak ve ona güvenmek zorundadır. Çalışanlar kurumlarında kendilerini güvenli hissetmelidirler. İnsan kendisini gerekli olunca kullanılan ve işi bitince atılan bir meta olarak görmemelidir. Bu duygu içindeki insanlardan çalıştıkları kurumları geliştirmeleri beklenemez. Toplam kalite felsefesine inanan bir yönetici kurumun kaderi ile çalışanların kaderinin birbirine bağlı olduğunu bilir. Orada "herkesin kazanması" görüşü hâkimdir⁵⁷.

Yöneticiler için yetiştiren bir lider olmak bir onurdur. Yöneticin çalışana verebileceği gelişme hediyesinden daha büyük bir hediye yoktur. Birine öğrenmesinde yardımcı olmak, ona yararlı olacak bilgiğe sahip olmak ve bu bilgelikten yararlanacak birinin olması, çok sık sahip olunmayacak bir ayrıcalıktır⁵⁸.

Liderler, kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı gören lider yönetici, okuldaki personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, çalışanları yaptıklarından daha iyisini yapabileceğine ikna eder. Okuldaki öğretmenleri ortak bir vizyon etrafında toplayabilen okul yöneticisi başarılıdır. Yöneticinin en önemli görevi, eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermektir. Öğretmenleri kendi eğitim görüşlerini de içine alan, onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır. Eğitim sadece Matematik, Biyoloji ya da Tarih derslerinden ibaret değildir. Bu derslerin hepsi ortak bir vizyonun parçası

⁵⁷ Özden,1998,s:167

⁵⁸ Bell'den aktaran, ULUSOĞLU,1998 : 33)

olduğunda değer taşır. Bu büyük vizyonun içerisinde öğretmen kendi rolünü görebilmelidir. Büyük vizyonun parçası olmak öğretmeni zayıflatmak yerine güçlendirir. Blanchard (1997) vizyon yaratmanın “başkalarına aktarılmayacak kadar önemli bir liderlik görevi” olduğunu söylerdi. Bu çalışmalar kuruluşun en üst yöneticileri tarafından başlatılarak, sürdürülmelidir⁵⁹.

Tümüyle insanlardan oluşan bir ekiple ve insan üzerinde çalışan eğitim kurumlarının hem öğrencilerine hem de öğretmenine büyük önem vermesi okulun başarısı için kaçınılmazdır. Okulu, öğretmeni ve öğrencisi ile içinde bulunan herkes için çalışılabilir bir ortam haline getirmek ve herkesin orada bulunmaktan mutluluk duyacağı bir hava yaratmak da okul yöneticisinin görevidir.

Bridges’a (1996) göre; bilgi çağının gereklilikleri ve her bireyin beyin kapasitesine olan ihtiyaç çağdaş örgütlerde üç tür liderliği ortaya çıkarmaktadır.

Okul müdürünün rolü olan formel liderlik, örgütteki bireyin eylemlerini birleştiren, bütünleştiren ve kaynaklık eden liderlik.

Müdür yardımcılarında yapması gereken belli konularda grup liderliği. Okullarda branş öğretmenlerinin oluşturacağı grubun liderliği bu tanımlamaya girer.

Ayrıca örgütte her birey tarafından liderlik gösterilmesi gerekir. Okuldaki her öğretmenin ve diğer eğitimci personelin yaptığı işle ilgi göstereceği liderlik⁶⁰.

Eğitim yöneticisinin gelecekteki diğer bir önemli sorumluluğu; çalışanlarını nasıl daha değerli yapabilecekleridir. Yönetici zamanının büyük bir kısmını “çalışanları nasıl daha değerli bir hale getirebilirim” sorusunun cevabını bulamakla geçiriyorsa gelecekteki onun yönettiği kurumun fazla bir şansı olmayacaktır. Kusurları arayıp bulmak yerine iyileştirebilir alanları keşfetmek ve çalışanları o doğrultuda motive etmek, kurumun başarısı açısından çok önemlidir.

⁵⁹ Özden,1998:48,49

⁶⁰ Özden,1998:125

Eğitimin amacı, okulu yapı ve örgütlemesine ilişkin ve okulun yetiştireceği insan görünüşü değişime uğramıştır. Eğitim sisteminin bu dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenlerden okul yöneticisine bakanlık bürokratlarına kadar kademedekilerin dönüşüm liderliği yapabilmesi ile mümkün olacaktır.

Sınıftaki öğretmenlerden bakanlıktaki yöneticilere kadar herkes değişim içindeki görevleri gözden geçirebilmelidir. Dönüşüm olabilmesi için;

1. Okulun varlık nedeni ve eğitim amacının yeniden tanımlanması; pek çok okul yöneticisinin en çok üzerinde yoğunlaştığı konu müteahhitlik türü işlerdir. Birçok yönetici hep yeni bina ve derslikler eklemek ve araç gereç donanımını sağlamak ile uğraşmakta, elindeki araç ve gereci etkili bir şekilde kullanmadan, daha çoğunu elde etmeye çalışmaktadır. Okulda ki çalışmaları odak noktası belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını o noktada toplayabilmek olmalıdır.
2. Başarıya ulaştıracak bir strateji belirlemek; iyi belirlenmiş bir strateji öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için neler yapması gerektiğini net bir şekilde ortaya koyabilmesine bağlıdır. Başarılı olabilmesi hem eğitim öğretimdeki, hem de yönetimdeki değişmelerin yönünü kestirebilmesi ve ona rehberlik edebilmesine; öğretmen ve personelin yeterli bağlılık duygusu yaratabilmesine bağlıdır.
3. İkna etme; lider değişim ortamlarında tehlikeden çok fırsat yarattığını görebilen ve bu konuda çalışmalarını ikna edebilen kimselerdir. Değişim ortamı içinde kendisi için parlak fırsatlar göremeyen okul yöneticileri, değişimin yanında gözüküp önünde engel olmamalıdır.
4. Dürüst davranma; lider, değer, söz ve eylemleri ile tutarlı insanlardır, inandıkları değerler doğrultusunda davranırlar.
5. Başkalarına saygı; Bardwick (1996)'e göre iyi lider başkalarının olumsuz eleştirilerini kabul edebilecek kadar kendisine güvenmelidir. Başkalarının düşüncelerini harcamazlar. Etkili liderler ilgili herkesin yardımını alır, karar vermeden önce tartışmayı tercih eder.
6. Eylem (harekete geçme); liderin en yapılmayana bile yapmaya hazır olması, güçlü bir kişilik, disiplin ve cesaret gerektirir. Öğretmenleri yetiştirme,

bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitim kursları ile yeterli olmayıp mesleki gelişim için alternatif kararlar almak, üniversitelerin öğretim elemanı ve diğer kaynaklardan yararlanmak okulların önündeki en iyi fırsatlardandır⁶¹.

Lider sağlam bir toplam kalite kültürünün yerleşmesini takımlarla yönetir. Takımlar, tüm akademik, idari personel, öğrencilerden oluşan genel kurulun bir parçasıdır. Genel kurulun haftada bir kez toplanması idealdir. Bu toplantılarda her katılımcı eşit oy hakkına sahip olmalıdır. Liderin Toplam Kalite Yönetimi kültürüne bağlılığın eşi az bulunur bir platformunu oluşturan bir genel kurul, hem iletişim, yayılım ve motivasyonun hem de eğitimin ideal bir yanı olmalıdır. Lider tüm personel ve öğrencilerin her fırsatta eğitim alması ve bu eğitimi diğerlerine yaymasını destekler. Öğrenme, gelişme ve ilerleme çabalarına ortam sağlar. Akademik ve idari personelin kendilerine sürekli geliştirmelerini desteklemenin bir mekanizması olarak tasarılanan terfi sistemi tüm çalışanları katma değerli çalışmalara yönlendirir. Liderlik, kurumun sürekli gelişimi için ayırdığı kaynaklar ve destek faaliyetlerinin etkinliğini sistematik öz değerlendirme çalışmaları ile değerlendirir. Etkin bir kalite yönetiminin vazgeçilmez unsuru iletişimdir. Liderler gerek “açık kapı” politikaları gerekse kurdukları etkin bir öneri- iletişim sistemi yoluyla tam anlamıyla ulaşılabileceği ve sürekli iyileştirmeye katılımı sağlamalıdır. Önerisi, soru veya sorunu olan bir kişi, her düzeyde lidere kolaylıkla ulaşabileceğini bilmelidir. Liderler çalışanlarının çabalarını zamanında fark etme ye, maddi ve manevi ödüllendirmeye önem vermelidirler⁶².

2.8.1.1. Liderlik

Liderlik Örgütsel davranışın en çarpıcı, ancak aynı zamanda, yüzlerce tanımının yapılmasına neden olan oldukça karmaşık bir kavramdır. Bir araştırma, liderliğin bugüne kadar 350 den fazla tanımının yapılmış olduğunu göstermektedir.

Lider ve liderlik kavramlarını anlamada en doğru yaklaşım yine de birbirinden farklı perspektiflerle birbirinden farklı içerikleri yansıtan bu tanımlama girişimlerinin tipik

⁶¹ Özden, 1998,s: 132–136

⁶² M.Ü. Mühendislik Fakültesi Mükemmellik Modeli, 1999, s:1

olanlarına tarihsel gelişim içerisinde kısaca göz atmaktadır. Ancak bu tanımların hiçbirisi tek başına kavramı tümüyle doğru bir biçimde yansıtmak kapsamda değildir.

Dubin (1968: 385) liderliği "yetki kullanımı ve karar verme" olarak ele almaktadır. Fiedler ise lideri, "bir grupta göreve yönelik etkinlikleri yönetme ve koordine etme görevi verilmiş birey" olarak tanımlamaktadır. Dubin ve Fiedlerin yaklaşımları gücün kaynağı (yetki), kapsam (göreve yöneliklik) ve işlev (karar verme, yönetme, eşgüdüm) ile sınırlandırılmıştır. Stogdill'in liderliği "organize bir grubun hedef belirleme ve başarıma faaliyetlerini etkileme süreci" olarak açıklayan tanımı ise kapsam olarak biraz daha geniştir. Liderliğin bu yönü, değişimi etkileme bakımından önemlidir. Lippman (1964:122) ise tamamen değişime odaklanarak liderliği "bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere yeni bir yapılanma ya da sürecin (prosedürün) başlatılması" olarak tanımlamaktadır. Daha yakın tarihli tanım girişimleri ise "organizasyon"dan daha ileriye gitmekte ve hedef belirleme ve başarıma üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca anlam ve değerlere de giderek daha fazla önem ve öncelik verilmektedir. Örneğin, Pondy (1978: 94) bir liderin etkililiğinin onun "faaliyetleri anlamlı kılma becerisi... birlikte çalıştıklarının davranışlarını değiştirmekten çok ne yaptıklarının daha fazla bilincine varmalarına yardımcı olabilmesine" bağlı olduğunu, işaret etmektedir. Greenfield'a (1986: 142) göre de liderlik "bir kişinin kendi isteği ile başkaları için sosyal bir dünya oluşturması" dır. Ona göre lider, başkalarının kendilerinin doğru olduğuna inandıkları şeylere kendilerini adamalarına uğraşır. Örgütler, insanların değerler etrafında birleşmeleri üzerine yapılanırlar." ⁶³.

Özetlemek gerekirse liderlik tanımlarının birçoğu genel olarak iki temel noktada birleşmektedirler.

Bunlardan ilki, liderliğin bir grup işlevi olmasıdır. Liderlik ancak iki veya daha fazla insan ilişkisi sürecinde söz konusudur. İkinci uzlaşma noktası da liderliğin bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileme arayışında olmasıdır⁶⁴.

⁶³ Crawford, 1997, s: 25

⁶⁴ Owens, 1995, s:116

Lider ve liderliğin, bir kısmı yukarıda sıralanan tanıma benzer örneklerini eğitim alanında da bulmak olasıdır.

2.8.1.2. Yöneticilik ve liderlik

Organizasyonların geliştirilmesindeki önemli sorunlardan birisi liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklılıklarının anlaşılmasıdır (Chitaker, 1993: 72–76). Çağdaş yönetim kuramı ve uygulamalarındaki gelişmelerin özünde, her ikisi de gerekli ve önemli olan bu iki kavramın arasındaki farklılığın yeni ve radikal bir tanımı yer almaktadır.

Yöneticiliğin ilgi alanı:

- Düzenli yapılar
- Günlük işlevlerin sürdürülmesi
- İşin yapılmasının sağlanması
- Sonuçların ve çıktılarının İzlenmesi
- Verimlilik oluşturur.

Liderlik ise özellikle:

- Kişisel ve kişiler arası davranışlar
- Geleceğe odaklanmak
- Değişim ve gelişme
- Kalitelilik ile ilgilenir.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki ayrımı yaparken West- Burn- ham (1992a:102), yöneticilik ve liderlik kavramlarını "yöneticiliğin uygulamaya ilişkin kaygıları" ile "liderliğin kalite ortamındaki vazgeçilmez parçalarının ayrımını" ortaya koyarak birbirinden farklılaştırır. Liderliğin kalite ortamındaki vazgeçilmez parçalarını da:

- Vizyon
- Yaratıcılık
- Duyarlılık
- Yetki vermek

- Değişimi yönetmek

Olarak sıralar.

Liderlik, kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla ilgilenir. Yöneticilik bir kurumun işlemlerini sağlar; liderlik ise onun iyi çalışmasına yardım eder.

Bir başka ifade ile lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken, yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır.

Burada amaç yöneticilere ya da liderlere sahip olunmasının irdelenmesi değildir; önemli olan her ikisinin arasındaki farklılıkların anlaşılması, ne zaman ve nasıl etkili bir lider olunacağını bilmesidir. Nitekim birçok kurumda, bu işlevlerin tek rollerde ve sorumluluklarda birleştirildiği görülmektedir.

Liderlik, insanları birbirinden ayırmanın yararlı olmadığı temel yaklaşımından hareketle, sürekli olarak insan etkinliklerini bütünleştirmenin, beceri ve yetenekleri özgür bırakmanın ve herkesi tam ve etkili bir liderlik rolüne yetkilendirmenin yeni ve etkili yollarını arar.

Kalite liderini; başarısını, organizasyonundaki bireylerin başarısı ile ölçen kişi olarak tanımlamak olasıdır.

John Adair, liderlik kavramında beş belirgin özellik tanımlar:

1. Yönlendirme: Liderler, ileriye götüren yollar bulmakla, kararlı bir yönelme ve yön arayışı yaratılmasıyla ilgilenirler. Bu, yeni hedeflerin, yeni hazmederin ve yapıların tanımlanamamasını içerebilir.
2. Esin Kaynağı Olma: Liderler çalışma takımları için güçlü güdeleyici işlevi gören düşüncelerini, yönlendirici bir enerji yaratarak açıkça ortaya koyarlar.
3. Takımlar Oluşturma: Liderler, takımları en doğal ve etkili yönetim biçimi olarak görürler ve zamanlarını takım oluşturma ve çalışmalarını teşvik etme; onlara koçluk (*coach*) yapma ile geçirirler.

4. Örnek Olma: Liderlik bir örnek oluşturmaktır, kurumlarda diğerlerini etkileyen, liderlerin yalnızca ne yaptıkları değil, nasıl yaptıklarıdır.
5. Kabul Edilme: Yöneticiliklerin resmileştirilmesi tayinler ve unvanlarla gerçekleşir; ancak bu yöneticilerin liderliklerinin onay yeri ise, çalışma arkadaşlarının kalpleri ve uslandır⁶⁵.

TKY, üst yönetimin liderliği konusuna çok önem vermektedir. Birçok kalite kuramcısına göre üst yönetim, kurumuna liderlik yapabildiği oranda önem taşır. 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. TKY' nin bir yönetim biçimi olarak gelişmesinde önemli katkıları olan Deming, İshikawa ve Juran gibi yazarlar da üst yönetimin liderlik fonksiyonu üzerinde durmaktadırlar.

Deming, TKB'nin kurumlarda en üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Walton (1986), Deming'in kalite arttırmanın üst yönetimin sorumluluğunda olduğunu ve kendisini bu işe adanmış bir yöneticinin işyerinde başarı sağlayacağına inanmadığı için, teklif en üst yöneticiden gelmediği müddetçe hiçbir kuruma konferans vermeyi kabul etmediğini kaydetmektedir.

Deming'e göre "kalite yönetimdir" ve bir kurumun gelişmesindeki temel problem üst yönetimin liderliğidir. Ona göre üst yönetimin kendisini kalite ve verimliliğe adanması da yeterli değildir. Yönetici, sorumluluklarını bilmek ve gerekenleri yapmak zorundadır. Bunun için Deming felsefesini oluşturan ilkeler bir bütün halinde uygulanmalıdır.

Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inanan Deming, üst yönetimin aşağıda sıralanan liderlik özelliklerini taşıması gerekliliğe işaret etmektedir⁶⁶.

⁶⁵ Whitaker, 1993,s: 72–76

Deming'e göre lider,

- Güven yaratır, yardım sağlar ancak yargılamaz.
- Tüm çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar.
- İş görenlere, içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar.
- Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarf eder.

TKY' de "insancıl yaklaşım"ın öncüsü olan Ishikawa da yönetimin liderliğine büyük önem vermektedir. Ishikawa yöneticilerin çalışanlarına geniş yetki ve sorumluluklar vermesi gerektiğine inanmaktadır. Ona göre insanın mutluluğunu sağlamak: yöneticinin en önemli liderlik görevidir; insanın mutluluğunu sağlayamayan kurumların var olmaya hakları yoktur.

Juran ise kurumda kalite artırmanın liderliğe bağlı olduğunu vurgulayarak yöneticilerce kalite amaçlarının belirlenmesinin ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak kavram, strateji, süreç, eğitim ve motivasyonu sağlayacak bir ortamın yaratılmasının öneminden bahsetmektedir (Juran, 1989: 14).

TKY örgütlerinde tüm yöneticiler kalite sürecinin liderleri ve şampiyonları olmak durumundadırlar. Bu anlayışı ve görevi tüm kuruma kademeli olarak iletibilmelidirler. Yönetici, kendisini "her şeyin sorumlusu benim" şeklinde görme eğiliminden, ön safta çalışanların bir destekçisi ve lideri gibi algılamaya geçmektedir⁶⁷.

Geleneksel statü kavramı, toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile pek uyum sağlamamaktadır. TKY yaklaşımı geleneksel kurumları baş aşağı döndürmekte ve işlevlerin hiyerarşisini ters yüz etmektedir. İşte bu nedenle, TKY ni uygulayan kurumlarda daha az yönetim ancak daha çok liderlik gereksiniminden söz edilmektedir. Uygun liderlik olmadan hiçbir kalite programı yürütülemez. Liderliğin tam kanlı ve inancının sağlanamadığı durumlarda sonuca gitmek olanaksızdır.

⁶⁶ Aguayo, 1994:198

⁶⁷ Özden, 1998:173-175

Toplam kalite yönetimi uygulamasına girişmiş bir kurumdaki liderin temel işlevleri aşağıda sıralandığı gibidir;

- Kurumu için bir toplam kalite vizyonuna sahip olmalıdır,
- Kalite iyileştirme sürecine açık bir biçimde kendini adanmış olmalıdır;
- Kalite mesajını iletebilmelidir
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının; kurumun politika, strateji ve uygulamalarının daima merkezinde yer almasını garanti altına almalıdır;
- Çalışanların gelişimine önderlik etmelidir;
- Sorunlar ortaya çıktığında kanıtlara bakmadan birilerini suçlamamaya dikkat etmelidir.
- Kurumdaki yeniliklerin öncüsü olmalıdır;.
- Örgüt yapısının, sorumlulukları açıkça tanımlayacak şekilde olmasını sağlamalı ve olabilecek en yüksek yetki devrini gerçekleştirmelidir;
- Örgütsel ya da kültürel yapay engellerin ortadan kaldırılması için kararlı olmalıdır;
- Etkin takımlar kurmalı ve
- Başarının izlenmesi ve ölçülebilmesi için uygun mekanizmalar geliştirmelidir ⁶⁸

2.8.1.3. Eğitimde liderlik

Genel olarak, eğitsel liderlik, okulun ve yöneticinin sorumluluğu olarak görülmektedir. Oysa toplam kalite yaklaşımında liderlik, ilgili örgütteki ya da alandaki herkesin sorumluluğudur. Böyle bir yaklaşımı benimsemiş bir eğitim kurumunda da, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler; onların katkıları ve önerileri memnuniyete karşılır ve istenir. Ancak böyle bir eğitim kurumunun öğrencileri, herkese potansiyelinin en üst sınıncı erişebilmesini sağlayacak, yeni öğrenme yöntemleri tasarımını gerçekleştirebilecek gerçek eğitim liderleri olarak yetişebilirler⁶⁹.

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biride, bilim ve bilgi çağı oluşudur.

⁶⁸ Sallis, 1993,s: 88-89

⁶⁹ Arcaro, 1995, s.99

Modern bir toplum olmanın en önemli koşulu, bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır.

Eğitimde amaç; istenilen kaliteyi en ekonomik şekilde sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları kurumlara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konulmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, hali hazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.

TKY'nin başarılması için eğitim temel bir amaç olarak ele alınmalı ve kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışında işgücü en yüksek maliyet unsuru olarak görülür. Maliyet minimizasyonu ve finansal darboğaz dönemlerinde akla gelen işgücü fazlalığı ve eğitim için ayrılan paydır. Bu tür yönetim anlayışı zaten eğitime gereken önemi vermez ve onu sadece bir masraf yeri olarak görür.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında insan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul edilir, herkesin eğitim ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için yeterli kaynak ayrılır.

Bu konuda üst yöneticilere öğütler olarak şunlar söylenebilir:

“Yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur. Eğitimi kurumsallaştırın ve işin başında eğitimi yerleştirin.”⁷⁰.

En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir kuruluş gücünü insanlardan alır, bu nedenle kişisel gelişmeye yönelik eğitimleri özendirin.

Bütün bunların sonucunda, TKY nin en hassas bir ögesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetini, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli

⁷⁰ <http://www.msb.mil.tr/tky/index.htm>

gelişim öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek, gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

Eğitsel liderlik kavramını daha iyi anlamak için onun diğer alanlardaki liderlik anlayış ve kavramlarından farklılıklarını ortaya koymak gereklidir Bu farklılıklar aşağıda özetlenmektedir.

Profesyonellik:

Bir liderin varlığı, onu izleyenlerin varlığına ve onların liderlerinin yetki kullanım hakkını tanıdıklarına işaret eder. Liderin kullandığı bu yetkileri Weber, yasal/rasyonel (örneğin okul yöneticisinin, eğitim programını okulda uygulama yetkisi), karizmatik/duygusal (liderin kişisel niteliklerine bağlı yetkisi) ve geleneksel (izleyicileri, liderlik yapmaya haklı gördüklerine boyun eğmeye yönelten yetki) olarak analiz etmektedir. Eğitim kurumları yöneticilerinin yetkileri de bunlardan ve bunların yanı sıra bir başka yetkiyi oluşturan, *kendisinin profesyonelliğinin tanınmasından* oluşur.

Ancak eğitim kurumlarında meslekî yetkinlik yalnız liderlere özgü değildir. Eğitim kuruluşlarındaki liderler bir grup profesyoneli de (mesleklerindeki/alanlarındaki yetkin kişileri de) yönetmek durumundadırlar. Bunun zorluğu, profesyonellerin çalışmalarında belirli bir ölçüde özerklik beklentisi içinde bulunmaları, liderlerinin "geleneksel" yetkisini kullanmalarına karşı çok istekli gözükmemeleri ve diğer kurumlarda görevli meslektaşlarıyla mesleki bir bütünlük içindeki yaklaşımları nedeniyle kurumlarına bağlılıklarının eksik olabileceğindedir.

Çifte Rol Modeli:

Bir eğitim kurumu yöneticisi, kurumunun gerektirdiği yönetim sorumlulukları ile kurumunun lideridir; ancak o, bunun yanı sıra eğitimde bir profesyonel olarak ikinci bir rolü de üstlenebilir.

Bu durum fırsatlara olduğu kadar belirsizliklere de yol açar.

Bu durumda yöneticinin önde gelen bir eğitim profesyoneli olarak görevi ile yönetici olarak kaynakları tahsis etmesi ayrı görevler gibi gözükmesine rağmen uygulamalar bu ayrımın yapay olacağını göstermektedir.

Araştırmalar bu iki alt rolün kısmen birbiri ile içice geçmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici profesyonelin bazen önde gelen bir profesyonel gibi, bazen de bir yönetici gibi davranmadığı açıkça görülmektedir.

Örneğin, İngiltere'de 500 ortaokul müdürü ile yapılan bir araştırmada müdürlere kendi tarzlarını sınıflandırmaları istendiğinde, %43,5'i kendilerini profesyonel, %16,5'i deneyimli öğretmen ve yalnız %27,5'i önde gelen profesyonel ve yönetici olarak nitelendirmiştir.

Misyonun/ Vizyonun Önemi:

Vizyonun önemi iş dünyasında olduğu kadar eğitimde de kabul edilmiştir. Ancak, eğitimin amaçlarının tür olarak farklı olduğu öne sürülebilir:

Eğitim kurumların amaçlarını tanımlamak, ticari örgütlerin amaçlarını tanımlamaktan çok daha zordur. Özel sektörün kârın ve üretimin maksimuma çıkarılması veya ürün çeşitlendirilmesi gibi belli başlı amaçlarına eşdeğer olabilecek açık seçik eğitim amaçları yoktur. Okulların, bireylerin kişisel kapasitelerini geliştirmeleri, kabul edilen değer ve inançları aşılmalrı, günün belirli bir zaman aralığında öğrencileri olan çocuk ve genç insanların sorumluluklarını taşımaları ve öğrencilerini eğitimin bir sonraki basamağına, iş hayatına hatta giderek artmakta olan işsizlik ortam ve koşullarına hazırlamaları beklenir⁷¹.

Bir okul liderinin kurum adına bir vizyon ya da misyona sahip olmasının ve kendi adanmışlığını başkalarıyla da paylaşabilecekleri bir misyona aktarabilecek olmasının gerekliliğı, 1980 ve 1990'larda eğitsel liderlik üzerine yazanlar arasında kabul görmüştür. Hoyle liderliğin politik doğasına dikkat çekerek şunları söylemektedir⁷²:

⁷¹ Bush, 1986,s:5

⁷² Hoyle, 1986, s.102-103

"Eksik olan başka bir şey var... Ve bu 'bir şey' sanki liderin, ortamda işleyen güçlerin düzenini kavraması, ulaşılabilir bir misyon oluşturması, dil vs işaretlerin, becerinin kullanılmasıyla bu misyonun diğerlerine iletilebilmesi ve bu misyona adanmanın sağlanması kapasitesidir."

Eğitimin amaçlarını tanımlamanın zorluğunun yanı sıra yaşamın diğer alanlarıyla karşılaştırıldığında, sonuçlarını ve başarısını ölçmek de hiç kolay değildir.

Hodgkinson'a göre bu, bir liderin bir vizyon geliştirmek için gerçek olanaklara sahip olabileceği bir ortamı sağlamaktadır: eğitimin amaçlarını keşfetme, netleştirme, savunma ve bu amaçlara yönelik harekete geçirme olanağı; araçları keşfetme ve süreci yaratma olanağı ve ahlaki temelli bir değerlendirme sistemi yaratıp kurma ve bu değerlendirmeyi büyük eğitim projesinin işbirliği çerçevesindeki tüm katılımcıları için uygulanabilirliğini mümkün kılma olanağı.

Hodgkinson en yüksek düzeydeki liderliğin neler içerdiğinden bahsederken "karizmatik bir adanmışlık ya da hevesin varlığına ilişkin öğeler, vizyon ve mistiği de kapsayacaktır." demektedir⁷³.

Beare ve diğerleri (1993:155), son on yılda yapılan liderlik çalışmalarından yararlanarak liderlikle ilgili on genelleme ortaya koymuştur. Bunlardan üçü liderlik ve vizyonla ilgilidir:

- Seçkin yöneticilerin örgütlerine dair bir vizyonları vardır.
- Vizyon örgütün üyelerinin adanmışlığını garanti altına alacak bir şekilde aktarılmalıdır.
- Vizyonu aktarmak, anlamını aktarmayı gerektirir.

İyi bir şekilde ifade edilmiş vizyonun "Bunu neden yapıyoruz?", "Ne yapıyor olmalıyız?" ve "Nasıl yapıyor olmamız gerekiyor?" sorularına yanıt vermeye yardımcı olabilmesi gerekir.

⁷³ Hodgkinson, 1991, s.62–63

Yönetim takımının ortaya koyduğu vizyonun açıklığı ve gerçekçiliği, ilgili kurumun basan ve başarısızlığını belirlemede çok etkilidir. Vizyonu eksik, yetersiz bir yönetim takımının ilgi alanı yalnızca rutin kararların verilmesi ve günlük problemlerin çözümü, bürokratik işler, "mesafeli" insan ilişkileri, sürekli bir biçimde başarısızlık ve zayıflıkların vurgulanması ve süregelen durumun kuvvetlendirilmesinden oluşur⁷⁴.

Eğitsel Değerler - Erdem (Ahlaki) Boyut

Hodgkinson (1991:143), "Eğitim örgütlerinden başka hiç-bir kurum ya da kompleks bir örgütün, yaşamın genel amaçlarına bu denli hizmet etme yaklaşımında olduğunu söylemek mümkün değildir" şeklindeki ifadesi ile, eğitimin toplumdaki özel ve özgün rolüne işaret etmektedir. Dolayısı ile eğitim liderlerinin de, okulun kültür ve misyonunu ileten değerleri bakımından ahlaki (moral) bir sorumluluk taşıdıkları öne sürülmektedir.

West'e göre (1993: 45) eğitim kurumları, yöneticilerinin düşüncelerine güvenmeli ve bu fikirleri örgütlerine yaymalı ve benimsetmelidirler. Onlar, sağlam temeller üzerine yapılandırılarak oluşturulmuş felsefe ve değerlerin giderek parçalanan, bireyselleşen ve konumunu yitiren toplumlarımız için en önemli güç kaynağı olduğunu fark etmelidirler.

Okullar resmen kurumsallaşmış yetki modelleri, kurallar ve prosedürlerle yönetilen kurumlar olmaktan çok değer sistemlerinin önem taşıdığı topluluklardır.

2.8.1.4. Eğitim liderinin özellikleri

Toplam Kalite, onun mesajını yaşatan örgütlerde bir tutku ve bir yaşam şeklidir. Sorun bunun nasıl gerçekleştirilebileceğidir.

Peters ve Austin'in mükemmelin özelliklerini araştırdıkları kitapları *A Passion for Excellence*'da vardıkları sonuç, bunun yamanın liderlikte olduğu şeklindedir. Liderlik olmadığında, kurumların hiçbir düzeyinde iyileştirmelerin sürekliliği garanti edilemez. Dünyadaki TKY girişimlerinin %80'inin ilk iki yılda başarısızlığa uğradıkları gözlenmektedir. Bunun temel nedeni üst yönetim desteği ve inancı ile liderlik eksikliği

⁷⁴ West-Burnham, 1992, s.103

olarak gösterilmektedir. TKY yaklaşımının eğitim alanında da başarılı olması için güçlü bir liderliğe gereksinim vardır. Mükemmel bir eğitim liderinde bulunması gereken nitelikler beş ana başlık altında özetlenebilir:

Vizyon:

Eğitim kurumu yöneticilerinin yazılı ve yayınlanmış görev tanımlarının bir yerinde kurum vizyonunu oluşturmak, geliştirmek, sahiplenmek ve yaymaktan sorumlu olduklarını belirten bir bölüm olması gereklidir. Bu vizyonun amacı kurumun öğrencileri, çalışanları, velileri ve toplum için benimsediği değerleri, umutları ve yüksek amaçları açıkça ortaya koymak, gözler önüne sermektir.

Açık bir vizyona sahip yönetim takımının ilgi alanını; tüm çalışmaların belirlenmiş bu vizyonla sürekli ilişkilendirilmesi, gelecekteki fırsat ve tehditlerin sürekli farkında olunması, kurumun tüm üyeleri ile sürekli ilişki halinde olunması, tüm fikirlere açıklık ve kurumun ile çalışanlarının güçlü yanları ile basanlarının sürekli ve zamanında tanınması ve takdir edilmesi oluşturur.

Yaratıcılık:

Kendine özgü problemler, kendilerine özgü çözümler gerektirir. Güç problemlere, esnek düşünebilmeye olanak veren, hayal gücüne dayalı, ancak aynı zamanda iyi tasarlanmış, radikal çözümler bulunması olarak tanımlayabileceğimiz yaratıcılık, liderliğin önemli bileşenlerinden birisini oluşturur. Yaratıcı düşünce geliştirilebilen bir beceridir. Takım çalışması da yaratıcı gücün geliştirilmesinde yardımcı olur. Yaratıcı düşünebilmenin temel nitelikleri karmaşıklıklar, soyut kavramlar karşısında rahat olmak, çeşitli problem çözme yaklaşımlarını kullanabilmek, verileri tanımlamaktan çok sentezleyebilmek, güç sorunlar üzerinde ısrarlı ve kararlı olmak, hata yapmaktan korkmamak, safça sorgulamak, saçma görünse de, başka kaynaktan gelse de tüm olası çözümleri dikkate almak, verileri organize edebilmek, tüm olasılık ve görüş açılarını düşünmek ve çözümlere yönelik tüm kaynakları okuyarak ve araştırarak farkında olmaktır. Bu yaklaşım önemsiz ayrıntıların üzerine çıkarak, durumu belirli bir ortamda

değerlendirip en iyi çözümü tasarlayabildikten sonra tekrar aşağıya inip yapılması gerekenleri yapabilmek yeteneğidir.

Duyarlık:

Bireyler arası ilişkilerde liderliğin ilgi alanına giren üç temel nokta vardır. *İlişkilerin kalitesi* müşteri tatmininin başlıca belirleyicilerinden birincisidir; ikinci öge *tüm faaliyet ve süreçlerde tutarlılık* gereksinmesi; üçüncüsü de toplam kalite uygulamalarında. *lider davranışlarının Örnek model oluşturması* gereğidir. Okullarda, kişilerarası ilişkiler temel ve en önemli süreç olduğundan, bu kurumlardaki liderlerin davranışları, onlarla ilişkide olanların tepkilerini şekillendirmede ve ortak bir kültür oluşturulmasında motivasyonu sağlayacak belirleyici temel ögedir.

Bu nedenlerle, kişilerle ilişkilerdeki ve başkaları üzerinde yaratılan etkinin bilincine varmadaki duyarlık, ana unsurlardan birisi olarak kabul edilmiştir. Bu duyarlığın geliştirilmesindeki en önemli etkenlerden birisi insanın öncelikle bilinçlenmesidir. Diğer gerekli beceri ve davranışlar ise dinleme, geri bildirim, uzlaşma, tanıma ve övgü, çatışma yönetimi, ilişki ağı oluşturma ve karşısındakinin duygularını anlama ve paylaşmadır.

Yetkilendirme:

Güç aktarımı kalite liderliğinin temel bileşenidir. Yetkilendirme bireysel potansiyeli serbest bırakarak onun gelişip büyümesine ve sınırsız iyileştirme için kapasitesini arttırmasına olanak verir. Yetkilendirme herkesin yaratıcı olması ve ne isterse yapabilmesi anlamına gelmemektedir. Yetkilendirme, insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmeleridir. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temelinde yetkilendirme yer alır. Bu bakımdan burada yalnızca *delege etme* kavramına değinilecektir.

Eğitim kurumlarında bir taraftan sınıf öğretmenine çok yüksek düzeyde bir otonomi verilirken, diğer taraftan genel yönetimde sorumluluk ve yetki devri düşük düzeydedir. Delege etmedeki başarısızlık, kaçınılmaz olarak bu anlamda bir sınırlamaya ve bunun

doğal sonucu olarak güven eksikliğine neden olur. Delege etme; sorumluluk, kontrol, yetki ve yetiştirme gibi bazı değişkenler arasında dengeleyici bir rol üstlenir. Örneğin yetkisiz sorumluluk devri başarısızlık için çıkarılan bir davetiyedir.

Değişimin Yönetimi:

Değişim yönetiminde liderlik; öğrenmenin kolaylaştırılması, insanların değişime tepki vermeleri yerine onu kabul etmeye yönlendirilmeleri gibi konulara odaklanır. Okul yöneticileri zaten dönüşüm süreçlerinin en karmaşığı olan, çocuğun eğitimini yönetmektedirler.

Liderlik ve değişim eş anlamlıdır; hiçbir lider süregelen durumu koruyabildiğinden dolayı yüceltilmemiştir. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı içerisinde liderliğin ana sorumluluğu sürekli iyileşmenin gerçekleşebileceği ortamı yaratmaktır⁷⁵.

Peters ve Austin den *Passion for Excellence* kitaplarının "Okul Liderliğinde Mükemmellik" bölümünde mükemmel bir eğitim liderinde bulunması gereken niteliklere ilişkin bir değerlendirme yapmaktadırlar. Peters ve Austin'e göre eğitim liderinde bulunması gerekli nitelikler aşağıda sıralanmıştır:

Vizyon ve Semboller: Kurumun müdürü ya da yöneticisi, çalışanlara, öğrencilere ve topluma kurumun değerlerini iletebilmelidir.

Yürüyerek Yönetim: Tüm kurumlarda böyle bir liderlik stili gereklidir.

Herşey öğrenciler için: Müşteriye yakın olmanın eğitimdeki karşılığı budur.

Özerklik, deneyim ve başarısızlıkta destek olma: Eğitim liderleri çalışanları yenilikler konusunda teşvik etmeli ve özellikle yeniliklerle birlikte, karşılaşılması kaçınılmaz olan başarısızlıklara da hazırlıklı olmalıdır.

Aile duygusu yaratma: Lider, kurumdaki öğrenciler, veliler, öğretmenler ve tüm diğer çalışanlar arasında bir topluluk/takım duygusu yaratabilmelidir.

⁷⁵ West-Burnham, 1992, s.98-117).

Bütünlük, tutku, yoğunluk ve heyecan duygusu: Bunlar bir eğitim liderinde olması gereken kişisel temel özelliklerdir⁷⁶.

2.8.1.5. Öğretmenlerin yetkilendirilmesinde liderin rolü

Eğitimdeki liderlik rolünün en önemli özelliklerinden birisi, öğretmenlere, öğrencilerinin öğrenme düzeyini geliştirebilmek için fırsat tanımadır. ABD de mesleki eğitim alanında TKY' nin uygulanmasındaki öncü kurumlardan olan Fox Valley Technical College'in Başkanı Stanley Spanbauer, "Kaliteyi hedefleyen yaklaşımlarda, okul liderliği; öğretme/öğrenme sürecinde görev yapan Öğretmenler ve diğerlerinin yetkilendirmesi, güçlendirilmesidir. Öğretmenler karar verme sürecine katılmakta ve daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler. Onlara, yapmakta oldukları her şeyde daha fazla güç ve özerklik verilmektedir" demektedir. Ve yine liderliğe olan inancını şu sözlerle daha da açık bir şekilde ortaya koymaktadır; "İnanç ve kanım, sadece yılda bir kez toplantı düzenleyip kalitenin okul için ne kadar önemli olduğunu konuşmalarla vurgulamak değildir". Kalite gelişimine duyulan bitmek bilmeyen bir heyecan ve bağlılığın yanı sıra bir bakıma işleri yeni biçimlerde yapabilmek üzere fanatik sayılabilecek bir inancı, taraftarlığı da gerektirmektedir. Her bir etkinlik her seferinde dikkatle ve sürekli olarak gözden geçirilmelidir.

Spanbauer yeni bir eğitim ortamı yaratacak bir liderlik planını gündeme getirmektedir. O, eğitim liderlerinin, diğerlerine benzer nitelikler geliştirmek üzere rehberlik etmelerini önermektedir. Bu, paylaşılmış sorumluluk kavramını güçlendirmekte, etkileşimli bir çalışma ortamını ortaya çıkarmaktadır. Onun görselleştirdiği liderlik stilinde yer alan lider, yürürken ve konuşurken kaliteyi işlemekte, değişimin emirle değil ancak basamaklar halinde gerçekleşeceğinin bilincindedir. Liderler öğretmenlerin ve yöneticilerin müşteri grupları ile uyumlu çalışabilmeleri için yönlendirme ve yardıma olmada temel rolü üstlenmişlerdir. Spanbauer'in vardığı sonuçlar aşağıda sıralandığı gibidir:

⁷⁶ Sallis, 1993, s.86-90

1. Öğretmenlerin ve diğer tüm çalışanların problem çözme etkinliklerine katılımını, bilimsel yöntemlerle, istatistiksel proses ve kalite kontrolü ilkelerini kullanabilmelerini sağlayınız.
2. İşler ve projelerle ilgili olarak, nelerin yapılacağını onlara iletmek yerine, onların ne düşündüklerini ve nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin görüşlerini sorunuz.
3. Katılımlarını arttırmak için mümkün olan durumlarda, yönetime ilişkin bilgilerin onlarla paylaşılmasını sağlayınız.
4. Çalışanlara, müşterilerinize -öğretmen, veli vb- kaliteyi götürmenize engel oluşturan sistem ve işlemlerin hangileri olduğunu sorunuz.
5. Öğretmenlerin geliştirilmesinin, yönetimin yukarıdan aşağıya yaklaşımı ile pek uyumlu olmadığını kavrayınız.
6. Mesleki gelişime ilişkin sorumluluk ve denetimi doğrudan öğretmenlere ve teknisyenlere vererek mesleki gelişmeyi canlandınız.
7. Okulda yer alan herkesi kapsayacak biçimde sistematik ve sürekli bir iletişim sağlayınız.
8. Çatışmalarla ilgili olarak büyük ölçüde hoşgörü ve anlayış gösterirken, çatışmaların çözümü, problem çözme ve uzlaşma alanlarında becerileri geliştiriniz.
9. Tüm yanıtlara sahip olmasanız da, alçak gönüllü görünmeye çalışmasanız da, daima yardımcı olunuz.
10. Takım çalışması ve kurulması, süreç yönetimi, müşteri hizmetleri, iletişim ve liderlik gibi alanlarda ve kalite kavramları üzerinde eğitim verilmesini sağlayınız.
11. Gerek beklenen niteliklere kendiniz örnek olarak, gerekse öğretmenleri ve diğer müşterileri dinlemek üzere etrafta dolaşarak örnek model oluşturunuz.
12. Daha az patron, daha çok "koç" {*coach*} gibi davranmayı öğreniniz.
13. Bir taraftan adil ve sevecen olurken, diğer taraftan özerkliğe ve risk alınmasına İzin veriniz.

14. İç müşterilerin gereksinmelerine dikkat ile (Öğretmenler, yöneticiler, vb) dış müşterilere, kaliteyi garanti edebilme gibi hassas bir etkinliğin dengesinin oluşturulmasında etkin olarak yer alınız⁷⁷.

Kalite liderinin sözlüğünde artık *otorite* ve *güç* sözcükleri yer almamaktadır. Yetkin kalite lideri, personelini, örgütün esas amaçının ve kalitenin sürekli geliştirmesinin gerçekleştirilmesi için motive edebilmelidir. Vizyonun sahiplenilmesi ve bireylerin kendi vizyonlarına dönüştürülebilmesi bir bakıma çalışanların ve işlevlerinin birbirlerinin bağımlılığının farkına varılmasıdır.

Öğretmenlerin de sınıflarında mutlak otorite olmaktan vazgeçerek öğrencilerinin de böyle bir vizyonu sahiplenmelerini sağlaması ve onların sahip oldukları yarada ve yenilikçi fikirleri dinlemeye ve uygulamaya istekli olması gerekmektedir⁷⁸.

2.8.2. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı:

Toplam Kalite Yaklaşımı, organizasyonu belirli ilkeler doğrultusunda canlandırmayı gerekli kıldığı gibi, çalışanlar ve yöneticilerin ilişkilerinin yakınlaşması, iletişiminin güçlenmesi gibi alanlarda değişikliği gerekli kılar. Grup çalışmaları toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu için, organizasyondaki görevler bu çalışmaları destekleyecek şekilde dağıtılır. Bu organizasyonda yönetim; stratejik kararlar alan rakiplerini inceleyen, eleman seçimine ve yetiştirilmesine daha çok zaman ayıran bir konumdadır. Kurulda tüm iletişimi sağlayan, görev ve sorumlulukları belirleyen ve insanların oluşturduğu ilişkiler sistemini işleten çizgiler ve kutularla gösterdiğimiz somut bir organizasyon düzeni vardır. Amaç; kuruluş içinde olması gereken hiyerarşik düzeni sağlayan bu organizasyon yapısı ile Toplam Kalite Uygulamalarındaki birçok çalışmaların ortak noktası bulabilmek olmalıdır⁷⁹.

Organizasyonlarda, TKY anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli geliştirilerek istenen düzeyde sürdürülebilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli gereklilikler vardır.

⁷⁷ Sallis, 1993, s.86–90

⁷⁸ Atcaro, 1995, s.14–15

⁷⁹ Tümer, 1996, s.45

Kontrol, iyileştirme ve gelişmenin temel taşı sürekli araştırma, buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu; kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmalarını ve çeşitli programların ön görülmesini araştırma ve geliştirme (ARGE) çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü artırır. Bu durum çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir.

Katılımcı yönetim tarzında “görevi benimseme”, “amaca yönelmenin” yanında ikinci plana düşer. Ekip anlayışı, yapıcı ilişkiler, sistemlilik ve yüksek anlamışlık düzeyi önemli olur. Kalite bilincinin güçlenmesi için “ilk seferinde doğru yap” anlayışına gereksinim vardır.

TKY'nin gerçekleştirilmesi için, işini ilk seferinde doğru yap ve doğru yapmayı sürdürme anlayışı en etkili ve hâkim olmalıdır.

TKY herkesin sorumluluğudur, yalnızca kalite uzmanlarının değil. Lider tavsiyelerde bulunur, eşgüdüm sağlar ve çalışanların faaliyetlerini değerlendirir.

İnsanları Yetkilendirmek Yetki vermek ne demektir?

Yetkilendirmek bireysel potansiyeli serbest bırakmak onun gelişip büyümesine ve sınırsız iyileştirme için kapasitesini arttırmasına olanak verir. Yetkilendirme herkesin yaratıcı olması ve ne isterse yapabilmesi anlamına gelmemektedir. Yetkilendirme insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek için çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmelidir⁸⁰.

Okuldaki çalışanların verimliliğini arttırabilmesi için, yöneticinin çalışanlara onların kalitesini yükseltmek için bilgi ve becerilerini arttırıcı eğitimler aldirmaları, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini ortaya çıkarma ve uygulama konusunda yüreklendirmeleri ve motive etmeleri gerekir. Yöneticinin biz bilincini geliştirerek, işlerin yapılmasında takım ruhu oluşturması, mutlak otorite olmaktan vazgeçerek çalışanların kendi

⁸⁰ Ensari, 1999, s.95

vizyonunu oluşturmalarında yönlendirmesi ve yüreklendirmesi çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesi, işleri sahiplenerek, kararlara katılmada daha istekli olmalarına ve önerilerini korkmadan paylaşmalarına neden olur. Böylece çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmaları sağlanır.

Başarılı yetke vermek aşağıdaki amaçları kapsar;

- Çalışanlar şirketi geliştirmeye motive edilmelidirler.
- Çalışanlar uygun bir biçimde eğitilmişlerdir ve işlerini geliştirme becerileri vardır.
- Örgüt üyelerinin karar alınırken kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam yaratılmıştır.
- İnsan kaynağının geliştirilmesine dair kuruluştaki bir inanç oluşmuştur.

Katılımlı yönetim TKY'nin insana verdiği önemin bir göstergesidir. Çalışanların yönetime katılması TKY'nin en önemli öğelerinden biridir. Bu yönetim felsefesine göre çalışanlar yeteneklerini kullandıkları oranda üretken olurlar.

2.8.3. Müşteri odaklı organizasyon

Günümüz rekabet ortamında başarıya ulaşmanın tek yolu tüketiciye yönelmektir. Kurumlar tüketici tatmini sağlayabildikleri oranda kalıcı olmaktadır.

“Bizim paramızı patron değil müşteri öder”deyimi TKY’de şirket felsefesidir. Müşteri odaklılık ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir. Günümüzde müşterilerin işletmelerce nasıl algılanması gerektiğini Freefort şirketinin başkanı L.L. Bean şirketinde şöyle ortaya koymaktadır.

L.L. Bean: “Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşteridir. Biz ona hizmet ederek büyük bir iyilik yapmış olmayız. O, bize kendisine hizmet verme imkânı tanıdığı için iyilik yapar. Müşteri ile hiçbir konuda kesinlikle tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem kendimize kazanç olacak biçimde karşılamaktır.” TKY'nin temel prensiplerinden biri de böyle bir şirket kültürünün gelişmesidir.

Tüketici odaklı üretim sistemini benimseyen kurumlar, tüketiciye arzulan ve gereksinim duyduğu hizmet paketini sunarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Bu süreci oluşturmanın temel koşulu ise toplam kalite yönetimi modelini benimsemek ve etkin olarak kullanmaktır. Yani, tüketiciye yönelmenin yolu üretimde ve yönetimde toplam kalite yönetimi uygulamaktan geçmektedir.

Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai, tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri; bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlenmesine, verilen hizmetlerden doyum sağlayıp sağlayamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ne ölçüde yerine getirilip getirilmediğine bakar. Müşteri zaman içerisinde davranışsal olarak değişime uğramıştır.

Geçmiş dönemlerde kolay anlaşılabilen, duygusuz, davranışları önceden tahmin edilebilen diye tanımlanan müşteriler günümüzde oldukça büyük değişikliklere uğramışlardır. Bugün artık müşteri, iyi bir eğitimden geçmiş, davranışları tahmin edilemeyen, aktif, dostça tavırlar içinde bulunmayan ve kurumların etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldığı başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan kişilerdir.

Toplam Kalite Yönetiminde müşterinin tatmini ve müşteri memnuniyeti esas olduğundan, müşteri gereksinmelerinin ve beklentilerinin saptanması çok önemlidir. Müşteri gereksinmelerine ve beklentilerine ışık tutan ve müşteri memnuniyetini belirleyen bilgiler çeşitli kaynaklardan elde edilir. Günümüzde kurumlar hizmetlerini müşterilerden gelen talepler doğrultusunda yönlendirdikleri için bu talepleri dikkate alan karşılıklı bir iletişim sisteminin kurulması esastır⁸¹.

Müşteri memnuniyetinin ölçümleri geleneksel organizasyon şemalarında olmayan bir ögedir. Kanunlar, öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımın faydası sınırlıdır. Kanunlar yapılırken; okul yönetimi müşterilerden gelen kalite ölçümlerinin tümüne hâkim olmasını istemelidirler (Jenkins, 1998; 52).

⁸¹ Şimşek, 2000, s.67- 94

Müşteri odaklı yönetim üretim sistemlerinde ve hizmetin sunumunda bir takım değişiklikleri zorunlu kıldığı gibi, öğrenci odaklı yönetimde okul yönetiminde bir takım değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Kontrol yerine süreç geliştirmede yoğunlaşma bunlardan ilkidir. Süreç geliştirme eğitim sistemindeki teftiş sisteminin ilgi odağının öğretmeni denetlemeden çok, onun profesyonel gelişimini sağlamaya kayması anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, eğitimde kullanılan ölçme değerlendirme araç ve yöntemlerinin öğrencileri “başarılılar” ve “başarısızlar” olarak ikiye ayırmak yerine, herkesin kendini geliştirmede rehberlik edecek bir fonksiyon üstlenmesi gerekmektedir⁸².

Müşteri memnuniyetini iyileştirmenin çalışanların motivasyonlarının artırılması ve en üstten alta kadar herkesin faaliyetlere bilinçli tam katılımının sağlanmasıdır.

Kurumlar müşteri bağlılığını nasıl geliştirebilir?

- 1) Müşterilere önemli değerler sağlanmalıdır
 - i) Müşterilerin gerçek ihtiyaçları anlaşılmalıdır.
 - ii) Ürün veya sunulan hizmet müşteri ihtiyaçlarına göre geliştirilmelidir.
 - iii) Müşteri memnuniyeti garanti edilmelidir.
 - iv) Müşteri şikâyetleri çabuk ve etkili bir şekilde ele alınmalıdır.
- 2) Müşterilerle ilişkiler geliştirilmelidir.
 - i) Çözüme yönelik düşünülmelidir.
 - ii) Müşteri ile uzun dönemli kişisel ilişkiler kurulmalıdır.
 - iii) İş ilişkilerinin insan boyucuda olduğu gösterilmelidir.
 - iv) Müşterilere önemli oldukları hissettirilmelidir.
- 3) Bağlılık programları oluşturulmalıdır.
 - i) Önemli günlerde hediyeler verilmeli.
 - ii) Müşterilerle sık haberleşme sağlanmalı.
- 4) İmaj yükseltilmelidir.
 - i) Rakipler tarafından henüz keşfedilmemiş olanaklar sunmak.
 - ii) Müşterilerin kuruma güvenmeleri için şeffaf olmak

⁸² Özden, 1998,s; 172

2.8.4. Tedarikçilerle ilişkiler

Bir kurum içinde tüm çalışanlar, üretim sürecinde kullanılan tüm malzemeleri temin eden kişiler olan “tedarikçilerle” işbirliği yapmak zorundadır. Böylece tedarikçilerin çalışmaları sonucunda ortaya çıkardığı ürünün, iç müşterinin üretim esnasındaki ihtiyaçlarını karşılaması sağlanabilir. Kurum içindeki herkes aynı zamanda hem bir tedarikçi, hem de bir müşteridir ve bu yüzden kurumsal sistemin gerek dışarıda gerekse içerdeki etkinliğini en üst düzeye çıkarmak, yani optimize etmek için grup içi ve grup dışında iş birliği karşılıklı dayanışma zincirleri ve ağları kurulmalıdır.

Kalite okullarında ve onların içinde buldukları toplumlarda herkes hem müşteri hem de tedarikçidir.

Okulların tedarikçileri olarak veliler çocuklarını okullara emanet ediyorlar. Başka bir anlamda, anne ve babalar sorumluluk, anlayış ve sevgi konularında ilk dersi veren kişiler olmaları bakımından da birer tedarikçi konumundadırlar. Anne ve babalar aynı zamanda zihinsel ve fiziksel sağlık için gerekli olan doğum öncesi ve sonrası psikolojik ve fizyolojik ortamı sağlarlar. Çocukların okula sağlanan öğrenme sürecinden yararlanmaları için potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak üzere veli tedarikçileri ile ortak çalışmak, kalite okulları ve kalite toplumlarının başlıca sorumlularıdır.

Öğretmen – Öğrenci takımları, okul yöneticilerinin müşterileridir. Yöneticiler insan potansiyelinin en üst düzeye ulaştığı, öğrenci ve öğretmenlerin birlikte çalışarak duyacakları gurur ve neşeye engel olacak unsurları sistemin süreçlerinden yok ederek, iyi bir öğrenme ortamı ve eğitim çevresinin oluşmasında tedarikçilerdir.

Öğretmenlerde birbirlerinin tedarikçileri ve müşterileridir. 5. sınıf öğretmenleri 6. sınıf öğretmenlerinin öğrencilerden neler beklediğini belirler. Bina arasındaki sürekli iletişim, ilköğretim ve lise öğretmenlerine, öğrencileri ileriki yıllarda karşılaştıkları akademik ve sosyal zorluklara karşı daha iyi hazırlanmaları için program geliştirme olanağı verir⁸³.

⁸³ Bonsting' den aktaran, KÖKSAL, 2000, s.36-41

2.8.5. Süreç ve verilerle yönetim

Sürekli iyileştirme yolculuğuna başlayan kurumlar, bu yolun sorunlarına hızlı çözümler getirmediğini anlamaya başlamışlardır. Kısa vadeli çözümlerin karşısında yer alan uzun vadeli yaklaşım, durumdan bilgi toplanmasını, çözümlenmesini, yorumlanmasını ve planlanmış değişiklikleri kapsar. Deming'in geliştirerek planla- yap- sına- uygula (PDCA) döndüğü bu sürecin elemanlarını bir araya getirerek, herhangi bir sistemde değişiklik ya da iyileştirmelerin gerçekleştirilmesindeki adım adım yaklaşımı özetler. PDCA döngüsü sürekli çevrim yapısı ile iyileştirme faaliyetlerinin başlangıcı ve sonu olan projeler gibi algılamak yerine doğru atılan adımlar dizisi olarak anlaşılmalı ve yürütülmelidir. PDCA döngüsü aynı zamanda bir öğrenme modeli olduğundan, herhangi bir iş sonuçlandırılırken kullanılan süreçleri çözümlemede de yardımcı olabilir.

Döngünün dört adımı şöyle açıklanabilir;

Planla: Çalışma kurumunun güncel durumunu gözden geçirmesi ile başlar. Sonra problemlerin belirlenmesi için veri toplanır. Planda istatistiksel yöntemler ve problem çözme teknikleri kullanılarak, ortaya çıkan özel eylemler, değişimler ya da kontroller yer almalıdır.

Yap: Planın uygulamasıdır.

Sına: Uygulama sırasında, alınan önlemlerin işe yarayıp yaramadığının anlaşılması için toplanan veriler değerlendirilir.

Uygula: Bir önceki değerlendirme dikkate alınarak gerektiğinde başka önlemler, eylemler planlanmalıdır.

2.8.6. Sürekli gelişim

Sürekli gelişimde amaç; belli bir seviyeyi tutturmak değil, seviye ne olursa olsun, sürekli ve hızlı bir şekilde daha iyisini gerçekleştirebilmeli, sürekli iyileşme ve gelişme esas alınmalıdır⁸⁴.

Sürekli geliştirme TKY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak, "müşteri odaklılığın" sonucu belirlenen sürekli gelişme çabaları yapılacaktır.

Sürekli iyileştirme ve geliştirme uygulamalarında Deming döngüsü ya da Deming çemberi adıyla anılan PDCA çevrimi (Planla, Uygula, Kontrol Et, Düzelt), yönetime yardımcı olabilecek bir uygulamadır.

İlk olarak W.A. Shewhart tarafından ortaya atılan ve Shewhart Döngüsü olarak bilinen bu tekniği 1950 yılında Japonlar, Deming Döngüsü olarak yeniden adlandırmışlardır. Döngü dört temel aşamadan oluşur. Planlama, Uygulama, Kontrol ve Düzeltme (ya da iyileştirme). Bir grup, plan geliştirir, plan deneme amaçlı olarak uygulanır, deneme planı kontrol edilir, uygun düzeltme ve iyileştirme çalışmaları yapılır. Bu döngü süreç iyileştirme çalışmalarıyla devam eder ve sonsuza dek sürdürülür⁸⁵.

Sürekli geliştirme; müşteri önceliği, proseslerin iyileştirilmesi vb. de kullanılır.

TKY'nin belki de en zor bölümü olan çalışanların kenetlenmesindeki güçlük, insan denen varlığın işin içine girmesidir. Çünkü çok çeşitli yapıda olan insanların bir amaca yönelik olarak hareketlendirilmeleri kolay değildir.

TKY'nin belirgin özelliklerinden birisi de, grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini incelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının yararları:

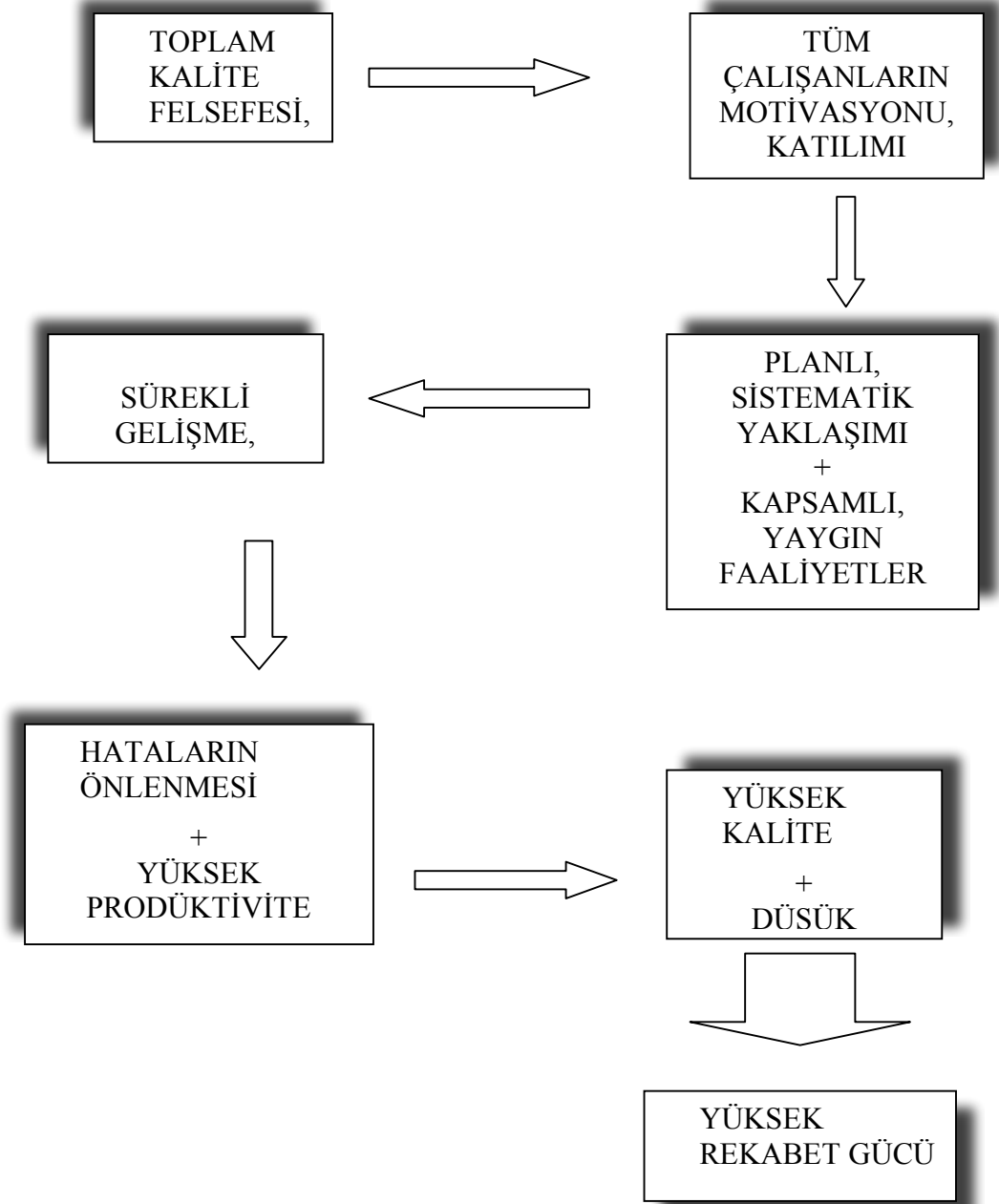
⁸⁴ Şimşek, 2000, s.87

⁸⁵ Şener, 1994, s.308

- İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireylerin kolayca belirleyememelerine karşın, gruplar bunları rahatlıkla tespit edebilirler.
- Bu tür çalışmalar grupta yer alan kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işlerini daha iyi anlamalarına ve konuya bütünsel bakmalarına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yetenekleri gelişir, iletişim alışkanlığı yerleşir. Yaratıcılık gelişir ve teşvik edilir.
- Takım oyunu anlayışı; kişisel ilişkiler ve etkileşim güçlenir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışı gelişir.
- Kişilerin işini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olunur.

TKY' nin temel felsefesinin dayandığı önemli bir kavramda, geleneksel Japon felsefesinin ilkelerinden olan ve TKY'nin sürekli iyileştirme ilkesine kaynaklık eden “Kaizen” düşüncesidir. Kaizen gelişme ve sürekli iyileştirme demektir. Sürekli iyileştirme TKY'nin yönetim düşüncesine yaptığı en büyük katkılardan biridir. Sürekli iyileştirme sadece mevcudu geliştirmek için değil onun korunması için de gereklidir⁸⁶.

⁸⁶ Imai, 1999, s.39



Şekil 2.2. Toplam kalitenin rekabet gücüne etkisi

Kaizen ‘i gerçekleştirmek için u temel koşulu sağlamak gereklidir (şekil 2.):

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojideki gelişmeler de her gün “*verimlilik*” ölçütünü ileriye taşıtmaktadır.
2. İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan insandır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışılagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
3. Problem özme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözme için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Geleneksel yönetim anlayışında sorunlar ortaya çıkmadan çözüm arama anlayışı yer almaz. Bu anlayışın geçerli olduğu kuruluşlarda; “Müşterilerden şikâyet gelmiyor, bu da bir kalite sorunumuzun olmadığını gösterir”, “Garantimiz var şikâyet gelirse hallederiz” gibi yaklaşımlar kabul görür. Ancak uygulamalar göstermiştir ki, hatalar bir kez ortaya çıktıktan sonra bunun giderilmesi için katlanılan maliyet, bu hatanın meydana gelmesini önlemek amacı ile katlanılan maliyetten daha büyüktür.

Toplam Kalite Yönetiminde her alanda “sürekli mükemmellik arayışı” egemendir. Bu anlayış aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkmasını önleyici etkili tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumların, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.

Sürekli iyileştirme, çalışan boyutlarda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine önem veren, takım kurma çalışanların yalnız performanslarının sonucu ile değil,

gelişme sürecindeki katkılarıyla ödüllendirme, süreç boyutunda; süreçlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesini, zaman boyutunda; pazardaki gelişmelere hızlı cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliği, teknoloji boyutunda ise maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme ve basitleştirme gibi uygulamaları kapsar⁸⁷.

2.9. Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları

Toplam kalite yönetimi, kaliteli bir organizasyon yaratılması için bazı tekniklerden ve yönetim metotlarından yararlanır. Bu teknik ve metotların tamamı “toplam kalite yönetiminin temel boyutları” olarak adlandırılabilir.

Toplam kalite yönetiminin başlıca boyutlarını geliştirdiğimiz bir şekil üzerinde göstermiş bulunuyoruz. Şekilden anlaşıldığı üzere toplam kalite, pek çok yönetim tekniğini ve yönetim metodunu kapsamaktadır. Tabloda yer alan toplam kalite yönetiminin boyutlarını kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “insan kalitesi” hedefini gerçekleştirmek için “*insan kaynaklarının yönetimi*”, “*performans yönetimi*”, “*motivasyon yönetimi*” ve “*toplam katılım yönetimi*” önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi, tüm bu saydığımız yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedendir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda “*müşteri odaklı yönetim*” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “*sürekli eğitim*” ve “*sürekli gelişme*” (*Kaizen*) önem taşımaktadır. Bunların yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

⁸⁷ Çetin, 1998,s:84

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de “vizyon yönetimi”dir. Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanlarının katılımıyla “vizyon bildirisi” hazırlanması gerektiği savunulmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin bir diğer boyutu “toplam ahlak yönetimi”dir. Kalite ile ahlak birbirlerinin tamamlayıcısıdır.

Kalitenin olmadığı yerde ahlak; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyonda ahlakın tüm boyutlarının (liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, insan ahlakı, sistem ahlakı, meslek ahlakı, çalışma ahlakı vs.) tesis edilmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite, organizasyonda “sinerjizm”e önem veren bir yönetim anlayışıdır. Sinerjizm, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımı; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. unsurların bir arada bulunması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede “*sinerjik yönetim*”, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

“*Stratejik yönetim*”, toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç ya da tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönteminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “*esnek üretim*” ve “*tam zamanında üretim*” anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “*açık iletişim*”, “*öneri sistemleri*”, “*problem çözme*” gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene” yoluyla kontrol

edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır. Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi, günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüzde, “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede “araştırma ve geliştirme yönetimi”, “yenilik ve yaratıcılık yönetimi” toplam kalite yönetiminin temel boyutlarıdır.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

Toplam kalite yönetimi “*yalın organizasyon*” ve “*öğrenen organizasyon*” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine âdem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için küreselleşme gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde uluslararası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. “*Global organizasyon*”, aynı zamanda her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “*çevik organizasyon*” olmak zorundadır

2.10. Toplam Kalite Yönetiminde Toplumsal Sorumluluk

Geleneksel yönetim anlayışı, kuruluşların topluma karşı sorumluluklarını ve toplumsal gelişime katkılarını dile getirmez.

Bilgi paylaşımına dayalı olan Toplam Kalite Yönetimi bunu kuruluş içinde olduğu kadar, kuruluş dışında da gerçekleştirmeye çalışır. Toplam Kalite Yönetimi'nin toplumsal sorumluluk boyutu, bilinenlerin ve öğrenilenlerin toplumla ve diğer kuruluşlarla paylaşımı ile “tekerleğin yeniden keşfi” için boşa vakit harcanmasının önlenmesi ile ilgilidir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleştiği kuruluşların çalışanların bu anlayışı ailelerine ve topluma yayarak ülke ve dünya sorunlarına karşı daha ilgili bir birey olarak bu konularda üstlerine düşen görevleri yerine getirmede daha duyarlı olmaları beklenir⁸⁸.

Toplam Kalite Yönetimi kişisel gelişime ve bunun kuruluş dışına yansımaları ile birlikte toplumsal gelişmeye de katkı sağlayacaktır. Bu kuruluşların çalışanları, doğanın ve çevrenin hızla tahribi, trafik kazaları ve aşırı nüfus artışı gibi olgular karşısında kayıtsız kalmayarak, komşusu ile selamlaşarak, arabasının küllüğünü caddeye boşaltmayarak, çocuklarının sorunları ile ilgilenerak toplam kalite ifadesindeki toplam sözcüğünün gerçek anlamına ulaşmasını sağlayacaklardır.

2.11. Eğitimde Kalite Kavramı

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması, kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi, öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır (Yıldırım, 2002).

Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci – okul - sektör

⁸⁸ <http://www.msb.mil.tr/ky/index.htm>

iş birliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite - zenginlik dengesi ile yükseltilebilir.

2000’li yıllara girerken eğitim sistemimize göz atacak olursak, beklentilere cevap veremeyen ve oldukça hantal işleyen bir örgütle karşılaşmaktadır. Kaynak yetersizliğinden, eğitim programları ile uygulanan yöntemlerin dayandığı felsefe ve politikalardan yakınılmaktadır. Her eğitim kademesi kalitesizliğin sorumluluğunu öncekilere yüklemektedir. Kalabalık sınıflar, ikili öğretim, kaynak yetersizliği, eğitim programlarının ihtiyaçlara cevap verememesi, öğretmen kalitesizliği, tam öğrenme hedeflerinin belirlenemeyişi, rehberlik ve yöneltme hizmetlerinin yaygınlaştırılmaması, yönetimde geleneksel tavırların devam etmesi, kaliteyi düşüren önemli göstergelerdir.

Sadece okul ve öğretmen sayısını artırmakla, okullaşma oranını yükseltmekle eğitim sorunu çözülemez. Eğitimimizde kalite krizi yaşanmaktadır. Yöneticilerde, öğretmenlerde, öğrencilerde yüksek boyutlu “boş ver”mişlik gözlenmektedir. Bu durumda, çalışanları ve öğrencileri güdüleyerek, iş birliğini gerçekleştirecek; geleneksel yönetici, öğretmen, çalışan, öğrenci tanımlamaları ile bunların birbirleriyle iletişimlerinde değişim sağlayacak bir örgütlenmeye ihtiyaç vardır. Eğitimimizde kalitenin sağlanabilmesi ve devam ettirilebilmesi için TKY ihtiyacın olduğu söylenebilir. Bilgi toplumunda öğrenme ve öğretmede kalitenin aranacağı bir şeyin “**tam öğrenilebileceği**”nden söz edilmektedir. Bu görüş Toplam kalite yönetimindeki “**sıfır hatalı**” üretim karşılığına gelmektedir. Sıfır hata’ya girdi, yan sanayi, üretim, satış ve satış sonrası hizmetleri de içeren bir dizi önlemlerle ulaşılır. Başarı neyin yanlış olduğunun saptanması ve yanlışın tekrarlanmamasına bağlıdır⁸⁹.

Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak, sistemin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisindeki insan

⁸⁹ Ömer Peker, “Eğitimde Kalite ve Akreditasyon”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:4, Ankara, 1996

girdisinin niteliğidir. Bu insan, en ideal sistemi çalışmaz hâle getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya çıkartabilir⁹⁰.

Eğitim örgütleri nitelikli ürünler ortaya çıkartabilmek için, örgüt içindeki çalışanlar (öğretmen ve öğrenciler) ve örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi müşteri olarak algılayıp, bu kesimlerin doyumunu gözetmek zorundadır.

Eğitim örgütlerinde müşteri kavramı nasıl anlaşılmalıdır? Schwartzman (1995) bu soruyu şöyle yanıtlamaktadır: Öğrencilere müşteri olarak hitap etme, onları ait oldukları eğitim sürecinin merkezine yerleştirir.

Quentin'e (2000) göre, müşteri benzetmesi öğrenci iç müşteriyle kıyaslandığında bozulur. Çünkü iş alanındaki müşteri, yalnızca hizmeti satın almaz; aynı zamanda özellik ve koşullarını da belirler. Toplam kalite eğitimi modeli ise, öğrencinin ötesinde toplum ve iş gibi, daha geniş yarar sağlayıcıların da düşünülmesini gerektirir. Toplam kalite eğitimi modeli, öğrenci doyumunu, öğretim özdenetimi ve program değerlendirme arasındaki karşılıklı ilişkiyi kapsayacak biçimde, eğitimde gerçek ruh ve müşteri gücünün kullanılmasını gerektirir.

Eğitim kurumlarında müşteri olan üç grup belirlenmiştir. Eğitim sürecinin içinde yer alan ve bu süreç sonunda ürün olarak elde edilen *öğrenciler*, eğitim sürecini yönlendiren ve öğrencileri eğiten *öğretim elemanları*, eğitim sürecinin ürünü olan insanlardan yararlanan *iş çevresi*. Bu üç grubun değişen ve gelişen dünya içerisindeki beklentilerinin farkında olan eğitim kurumları müşterilerine kaliteli bir hizmet sunabilmek için eğitimde kalite yönetimini uygulamalarına başlamıştır. “Bugün dünyada 25’in üzerinde ülkede farklı düzeylerde eğitimde kalite uygulanmaktadır. Birçok ülkede son 10 yıldır eğitim kurumlarının gündeminde olan TKY, 40 yıldan uzun süredir Kuzey Amerika’da uygulanmaktadır. Çeşitli ülkelerin uygulamalarından söz edecek olursak, Hollanda’da Albada Kolej 1992’de kaynaklarını daha iyi kullanmak

⁹⁰ CELEP, C. (2001). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık. Çoruh, M. (1994). “Toplam Kalite Yönetimi, Hastane Uygulamaları Gereçekler ve Güçlükler”. *Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Yeri*, Haberal Eğitim Vakfı, 1–5.

amacıyla TKY uygulamaya karar vermiş, uygulama sonucunda organizasyonda şeffaflık, katılım ve bağlılığın artması sağlanmıştır.

Amerika'da Fox Valley Teknik Koleji'ndeki (1985) uygulamada ise ağırlık müşteri hizmetinin geliştirilmesine verilmiş ve çok parlak sonuçlar alınmıştır. Mezunlarının %90'ının iş bulması, ayrılan öğrencilerin sayısının %32 oranında azalması, birçok üniversite ile yapılan anlaşmalar, öğrencilerin çoğunun mezuniyet sürelerinden önce mezun olması, iş çevrelerinin artan finansal katkısı ve akademik ve idari bilimlerde etkinliğin artması bu sonuçlardan bazılarıdır.

Danimarka'da Aarhus Business School bir ön uygulanabilirlik araştırması yaparak TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasının diğer organizasyonlara göre daha az problemlili olacağı kararına varmıştır" (Çoruh, 1997).

Bu anlayış çerçevesinde, Millî Eğitim Bakanlığı Kasım 1999'da yayımlanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesiyle, Yükseköğretim Kurulu da 1998 yılında Eğitim Fakültelerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma süreci içerisindeki akreditasyon çalışmaları ile eğitimde TKY yönetim felsefesini benimsemişlerdir.

Akreditasyon birçok ülkede ve birçok sektörde topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması için geliştirilen bir yöntemdir. Yükseköğretimde akreditasyon, aşağıdaki amaçlara hizmet etmek üzere yaygın biçimde uygulanmaktadır:

1. Eğitim-öğretimin niteliğinin artırılması ve sistematik bir yaklaşımla sürekli geliştirilmesi.
2. Eğitim-öğretimin niteliğinin güvence altına alınması.
3. Yükseköğretimin hizmet sunduğu kesimlere eğitim-öğretimin niteliğinin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi (YÖK, 1999, 11).

Yüksek öğretimde gerçek anlamda kalite artışını sağlamak için;

Girdileri değerlendiren akreditasyon sistemini,

Çıktıları değerlendiren, değerlendirme sistemini,

Eğitim-öğretim süreçlerinin tasarımı, planlaması, uygulanması ve denetimini sağlayan sistemleri beraberce entegre ederek, kalite güvencesini sağlayan yüksek öğretimde *Toplam Kalite Sistemi, Yöntem ve Tekniklerinin* kullanılmaya başlaması gerekmektedir⁹¹.

Görüldüğü üzere, 21. yüzyılda okul ve üniversitelerin, gelişen dünyadaki kalite kavramları olan Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi, Standardizasyon, ISO 9004–2 gibi uygulamalardan yararlanmamaları kaçınılmazken, ülkemizde, üniversitelerin Eğitim Fakülteleri çatısı altında oluşumunu sürdüren Güzel Sanatlar Bölümü Müzik Eğitimi Ana Bilim Dallarının hiç birisi Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulamamaktadır. Mevcut durum Atatürk'ün ulusal kültürümüzü çağdaş uygarlık düzeyinin üstüne çıkarma hedeflerini gerçekleştirmede çok önemli bir işleve sahip olan bu eğitim kurumlarının yükümlülükleri ile bağdaşmamaktadır.

Ulu Önder Atatürk, çağdaşlaşma yolunda örgün genel müzik eğitimine büyük önem vermiş, bunun temel gereği olarak “müzik öğretmeni yetiştirme” işini öncelik ve ivedilikle ele almış, Cumhuriyetin ilanının üzerinden bir yıl bile geçmeden gerçekleştirdiği ilk köklü atılımlardan biri olarak, Musiki Muallim Mektebini (günümüzde Müzik Eğitimi ABD) kurmuştur. Çağdaşlaşma yolunda çok önemli bir misyona sahip olan bu eğitim kurumu, dünyada kaliteyi arayan tüm eğitim örgütleri gibi, modern eğitimin gereklerinden biri olan Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin gerekliliğini kavrayıp uygulamalı, güzel sanatlar alanındaki diğer eğitim kurumlarına örnek olarak kendisine yüklenen öncü görevini yerine getirmelidir.

⁹¹ Tüba-Tübitak-TtgV-Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu. (1996). Avrupa Birliği'nin Bilim-Teknoloji-Mühendislik Alanlarına İlişkin Akreditasyon Kural ve Kurumları Çalışma Grubu, Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi Alt Grubu Raporu. Ankara: 67.

Ayrıca ülkemizdeki mevcut 21 Müzik Eğitimi ABD'nin tam anlamıyla ortak bir vizyon ve misyon birliğinin sağlanması, kaliteli eğitim için fiziki tesis ve altyapının oluşturulması, teknolojik araç gereçlerden yeterince faydalanılması, lisans üstü eğitimin yaygınlaşması, bölümler arası sınav-değerlendirme ve başarı ölçütlerinin belirlenmesi, müzik eğitimi kurumlarının bulunduğu çevre üzerindeki sosyal etkilerinin artırılması, toplumun beklentilerini karşılayabilmesi ve en önemli görevi olan kaliteli müzik öğretmeni yetiştirebilmesi için müzik öğretmeni yetiştiren kurumların bir an önce tüm bu hedefleri daha kolay gerçekleştirebilecekleri Eğitimde Toplam Kalite Yönetimini uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir.

2.11.1. Eğitim ve kalite yönetimi

Bütün Örgütler içinde buldukları çevre tarafından etkilenmektedir. Eğitim Örgütleri de içinde buldukları çevreyi etkilemekte ve yine bu çevre tarafından da etkilenmektedirler.

Toplumun şekillenmesinde rol oynayan eğitim kurumlarının bir bütünlük ve beraberlik içinde geleceğe yönelik öğrenci yetiştirebilmeleri, öğrencilerin ve toplumun beklentileri doğrultusunda eğitim vermeleri ile mümkün olacaktır. İnsanı üretici ve tüketici olarak eğiterek, mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesine ortam hazırlanmalıdır. Burada önemli olan öğrencilerin kendilerini sürekli gelişmeye yöneltecek ihtiyaçları fark etmelerini sağlamaktır. TKY'nin söz konusu ihtiyaçları giderecek bir problem çözme yöntemi olduğunu unutmamak gerekir.

Eğitimin niteliğini geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak için eğitim örgütlerinin, öğrencilerin ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek bir alt yapıya kavuşturulması gereklidir. Okulda paylaşımcı ve iş birliğine dayalı bir çalışma sistemi gerçekleştirilerek eğitimde TKY uygulamasına gidebilecektir. Bu sistemin olumlu yönde gelişmesi eğitimin düzenli küçük basamaklar halinde ilerlemeyi hedef alması ile mümkün olabilecektir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi nitelikleri ile görevlerinin gerektirdiği nitelikler arasında bir denge olmalı, hizmet öncesinde edindikleri bilgi ve becerilerin

yetersizliğini gidermede hizmet içi eğitimden yararlanmada, daha etkili ve verimli hizmet sunmada, yeni teknoloji ve yöntemleri uygulamada en uygun davranışları kazanmalıdırlar. Öğrencilere uyarlanacak bu davranışlar okulda verilecek hizmet ile öğrencilerin sürekli geliştirilmesini sağlayacak bu da eğitimde kaliteyi artırmanın bir yolu olacaktır.

2.11.2. Kalite ve öğretmen

Öğretmenin alanında yeterli olması, bilgi yüklü olarak sınıfın karşısında durması başarısını etkiler ama bu yeterli değildir. Bunun için öğretmenin istekli ve gayretli olup, sınıf içerisinde bir takım ruhu oluşturması gerekir. Bunun adımları Coate tarafından şu şekilde oluşturulmaktadır.

Öğretmenler;

- Öğrenmeyi sürekli olarak işletmelidir.
- Olumlu tutumları sürdürmelidir.
- Öğrencilerin ihtiyaçlarına hizmet etmelidir.
- Diğer sınıf öğretmenlerine de yardım etmelidir.
- Sınıflarını geliştirmek için sürekli çalışmalıdır.
- Dinleme becerilerini uygulamalı ve geliştirmelidir.
- Herkesin düşüncesini cesaretlendirmelidir.
- Takım olarak çalıştırıp, öğrencilerin hepsini cesaretlendirmelidir.
- Öğrencilerini girişimciliğe cesaretlendirmelidir.

Deming'e göre okul; öğretmen, öğrenci, idareci ve eğitimle ilgili diğer bireylerin yaptıkları işten mutluluk ve onur duydukları bir yer olmalı.

Öğrencilerin günlük denemelerle edinecekleri bilgiyi önleyen engelleri yok etmek, okul idarecisinin görevi.

Eğitimin her safhasında öğretmen, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişimin yollarını gösteren lider konumunda. Diğer bir deyişle, öğretmen öğrenci için son ve önemli kararları veren

değil, yönlendiren kişi. Deming okul idarecisinin güçlü bir liderliğı olmadıkça, bunun gerçekleştirilemeyeceğı konusunda ısrarlı.

Gelişmeyi amaçlayan, aktif eğitim programlarında süreklilik ise okul liderinin zaman içinde gelişme ve değışimi engelleyebilecek yanılıcı kararlar almasını önleyecek en önemli etkidir.

TKY' nin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğı

TKY, uzun yıllar Japon kültürünün bir ürünü ve sanayi işletmelerinin mekanik organizasyon tasarımlarından kaynaklanan sorunlarını çözen bir araç olarak algılanmıştır.

TKY'nin temel amacı, müşterinin kalite ihtiyacını belirleyip, buna göre hatasız üretim yaparak müşteriyi memnun etmek; kaliteyi geliştirmek için organizasyonda görevli herkesin sürekli olarak çaba göstermesini sağlamaktır. Bu tip bir ekip çalışması, sorunların nedeninin daha kaynağında belirlenip ortadan kaldırılmasını sağlayacağı için, ekonomik anlamda verimli ve hızlı çözümler bulma şansı artacaktır. Böylece hem sistemin elemanları hem de sistemden yararlananlar tatmin olabilecektir.

Sanayi işletmeleri için geliştirilen TKY, eğitim kurumları bir sistem olarak algılanıp tanımlanabildiğı takdirde uygulama olanağı bulunabilecektir. Eğitim kurumlarının, hem bir hizmet kurumu hem de çoğunluğunun kamu kurulusu olması, yaklaşımın bir felsefe olarak uygulanmasını sağlayacak bilgi birikimi ve yönelişin gerçekleştirilememesi, pratik ölçüm ve bilgi transferindeki güçlükler gibi nedenler TKY'ye geçişte gecikmeler ortaya çıkarmıştır.

TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçisin en önemli aşaması iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve başka alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğın, her eğitim kurumu öğrenci, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, fiziki tesisler gibi girdileri kullanarak, dersane ortamındaki süreçten geçirir ve sonuçta eğitilmiş insan, topluma hizmet amaçlı bilimsel bilgi gibi çıktılar üretir.

Bu tanımla, eğitim kurumu bir sistem olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde, her sistemde geçerliliğini koruyan negatif geri besleme, sinerji, entropi gibi kavramlarda eğitim sistemlerine uyarlanarak ele alınmalıdır.

Aşağıda TKY'nin çeşitli ilkeleri ve uygulama biçimlerine yönelik önerilerin eğitim kurumlarına uyarlanmasına ilişkin örnekler verilmektedir.

Örneğin, eğitim kurumlarının yönetim süreçlerinde istisnalarla yönetim veya önemli noktaların denetimi, çağdaş bir yönetim ilkesi olarak uygulanabilir. Ancak, TKY'nin ilkelerinin eğitim kurumlarının asil süreçleri olan eğitim faaliyetinde de uygulanması gerekir. Bu uygulama da öğrenme sürecinde esas kazandırılması gereken dayanıklı bilgilere yönelmez.

Bir diğer örnek, verilerle karar verme ve istatistiksel araçlardan yönetim sürecinde yararlanmadır.

Bu ilke aslında eğitim sürecinde öğrenci başarısının değerlendirilmesinde ve öğrenme düzeyinin ölçülmesinde ve geri besleme bilgisi sağlayacak şekilde iyileştirici önlemlerin alınmasında mutlaka kullanılması gerekmektedir. Ölçümlerin doğru yapılmadığı ve standartların ortaya konmadığı ortamlarda TKY'den söz etmek mümkün değildir.

TKY'nin sadece mal üreten kuruluşlarda kullanılabileceği, hizmet işletmelerinde ürünün somut olmaması nedeniyle ölçüm sorunları yaşanacağı ileri sürülmektedir. Özellikle de eğitim kurumlarının ürünleri olan yetişmiş insan gücünün değerlendirmesi uzun süreleri gerektirir düşüncesi vardır. Ancak, bu düşünce makro değerlendirmeler için geçerli olurken, iyileştirme yapma ve geliştirme süreçlerinin düzenlenmesi mikro düzeyde söz konusudur. Bu nedenle, eğitimde TKY'nin en önemli katkılarından biri, sadece son ürüne bakmayan, aksine sürecin her aşamasını gözden geçiren bir anlayış olacaktır.

Benzer şekilde TKY ilkelerinden yerinde inceleme, eğitim sürecine akademik danışmanlık, uygulamaları gözlemeye yönelik geziler, misafir konuşmacı (pratisyen) davetleri ile uygulamaya aktarılabilir niteliktedir. Yapılan araştırmalar eğitim süresince

gerçeklesen öğrenmelerin çoğunluğunun dersane dışında, kampüs ortamında ve diğerleri ile yaşanarak oluştuğunu göstermektedir.

Grup odaklı faaliyetler, TKY'nin fikir geliştirme ve kararları benimsetme açısından en önemli iyileştirme araçlarıdır.

Yönetici, öğrenci, öğretim üyesi bir araya getirilerek kalite çemberlerinin kurulması, tarafların diğerinin bakış açısını ve sorunlarını daha iyi anlamasını sağlayacak duyarlılık eğitimleri eğitim kurumlarında sürekli iyileştirme için yapılabilecek bazı uygulamalardır. Böylece öğrenci ve diğer çalışanların güçlendirilmesini sağlayacak yetki devri ve takım öğrenmesi gibi yapısal düzenlemeler mümkün olacaktır.

Eğitim kurumlarında öğrenci başarısızlığı iş kazaları ile özdeşleştirilebilir. Çeşitli nedenlerle eğitimin aksaması makine duruşu olarak değerlendirilebilir.

Sanayi işletmelerinde, TKY'nin getirdiği bakım ve kaza önleme yöntemleri eğitim kurumlarının sorunlarına transfer edilebilir niteliktedir.

TKY faaliyetlerinin özel ödüllendirme süreçleri ile desteklenmesi bu yaklaşımın benimsenmesi için ön koşul niteliğindedir.

Eğitim kurumlarındaki ödül mekanizmalarına genel olarak bakıldığında sadece başarılı olmanın getirdiği içsel ödüllendirmenin var olduğu ve sınırlı bir şekilde okul mezuniyetinde dereceye girenlerin dışında kalanlara hiç bir ödül sisteminin uygulanmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında TKY eğitim kurumlarında uygulanabilir bir felsefe olarak karsımıza çıkmaktadır.

Eğitimde Kalite Uygulamaları/Geleneksel Eğitim

- Müşteri odaklı olmak/Ağırlığın kurallara verilmesi
- Değişime hazırlıklı olmak/Değişime tepki
- Takım çalışması/Bireysellik

- Grup veya örgüt vizyonuna sahip olmak ve erişmeye çalışmak/Bireysel amaçlara erişmeye çalışmak
- Sürekli gelişme ve kalite iyileştirme/Gelişime önem vermemek.
- Verilerin sistematik toplanması ve kullanılması/Önseziye göre karar vermek
- Dış kaynaklardan bilgi aramak/Sadece iç bilgi kaynaklarına dayanmak
- Eleştiriye, üretkenliği ve gelişmeyi körükleyici bir araç olarak algılamak/ Eleştiriye yıkıcı anlamlar yüklemek
- Yetki ve sorumluluğa ve görev bilincine sahip bireyler/Görev süreçlerinde emir ve komutaya güvenen bireyler

Hızla değişen dünyamızda hiçbir eğitim kurumu, bir ömür boyu yetecek bilgi ve becerileri bir defa da verememektedir. Ülkeler, eğitim sistemlerini sürekli gözden geçirmekte, çağın ve günümüzün koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırılmaktadırlar.

2.11.3. Eğitimde toplam kalite neden?

Okula gitme konusunda sabırsızlanan bir çocuk, eğitim yaşantısının sonunda okuldan kurtulmaya can atan bitkin bir genç haline geliyor. Eğitim sürecinin hangi noktasında genç insanlar öğrenme sevincini ve yaratıcı olmalarından dolayı hissettikleri heyecanı kaybediyorlar? Hangi noktada sadece ailelerini ve öğretmenlerini memnun edecek bir çalışma oyunu oynamaya başlıyorlar?

Eğitim sisteminin en önemli amacı; Öğrencilerde öğrenirken eğlenme duygusunu yerleştirmek ve bu süreci değişikliklerle karşılaştıklarında bile sürdürmelerini sağlayacak özellikleri kazanmalarını sağlamaktır. Bugün birçok okulda eksik olan, bu öğrenme aşkıdır. Okullar yönetim anlayışlarında yenilik yapmalıdırlar.

2.12. Eğitimde toplam kalite yönetimi (TKY)

Eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitimin bütün paydaşlarının (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb.) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde

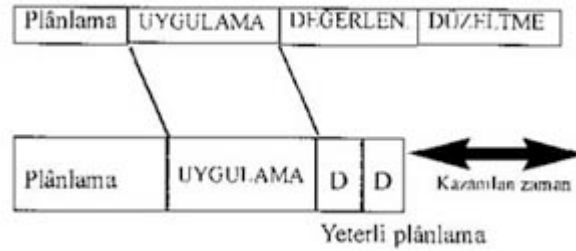
katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir yönetim yaklaşımını eğitim sistemine hâkim kılma sürecidir.

Eğitimde kalite yönetimi dendiğinde insan yetiştirmede hata yapmama akla gelmektedir. Öğrenci, veli tatmini ve çıktıdan (mezun) işverenin memnuniyeti (tatmini), hatasız insan yetiştirmeye bağlanabilir. İnsanı hatasız yetiştirme: Girdiler (Eğitim programı, Eğiticiler, Diğer çalışanlar, Para, Eğitim araçları). Bu girdilerin eğitim süreci (işlem) başlamadan sıfır hatalı ya da kaliteli olması gerekmektedir; Eğitim Süreci (Program, Yöntemler, Uygulama, Geri besleme); Çıktılar (Öğrenci başarısı - akademik, sosyal, kültürel, sportif vb.-, Üst öğrenime girme, İş yaşamına girme, Hizmet içi eğitim, Çalışanların başarısı (işveren memnuniyeti) ile mümkündür.



Şekil 2.3. Sürekli gelişme ve hedeflerle yönetim (Deming Döngüsü)

Yetersiz plânlama



Şekil 2.4. Yeterli plânlama ile kazanılan zaman

Bunun için, Deming döngüsü de denilen planla, uygula, değerlendir, düzelt çevriminin (Şekil 1) kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Toplam kalitenin temelinde “hataları

önlemek” vardır. Plânlamanın doğru yapılması hataları çok azalttığı gibi değerlendirmeye ve düzeltmeye ayrılan zamanı da yarının altına indirmektedir (Şekil 2.)⁹². Örgütte sürekli gelişme için bu çevrimin uygulanmasına ihtiyaç vardır. Bu çevrim, eğitimin bütün aşamalarında program, yönetim, öğrenci işleri ve diğer alanlarda kolaylıkla uygulanabilir⁹³.

İç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme, verilere dayanma, yönetimde kararlılık ve katılım TKY'nin 5 temel ögesidir. Eğitimin iç müşterileri (Hizmetin sunucuları): Öğretmen, Yönetici, Deneticiler, Diğer çalışanlardır. Eğitimin dış müşterileri: Öğrenciler, Öğrenci velileri, İş çevresi, Okul dışı yönetici, Millî Eğitim Bakanlığı'dır.

Dış müşterilerin iç müşterilerden kendi hedefleri doğrultusunda beklentileri vardır. İş dünyası, verimli ve aktif elemanları okulların yetiştirmesini bekler. Öğrenciler ise belli yeterlilik ve özelliklere sahip olarak mezun olmayı isterler. Eğitimde bu beklentiler gerçekleşir ise istenilen kaliteye ulaşılır.

2.12.1 TKY eğitime uygulandığında neler yapılabilir?⁹⁴

1. Okullarımızda başarı etkili şekilde ölçülememektedir. Belli bir puanın üstünde olanlar başarılı, altında olanlar başarısız olarak nitelendirilmektedir. Oysa temel alınan kriterler geliştirilmiş olsa, başarısızların da birçok konuda başarılı olabilmeleri mümkündür. Herkesin başarılı yönlerini ortaya koyabileceği bir değerlendirmenin yapılması gerekir.
2. Çevremizde ve insan doğasında çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu durum birkaç dakikalık ya da saatlik sınavlara dayalı değerlendirmelere olan güveni azaltmaktadır. Öğrenci niteliğinin belirli alanlara sıkıştırılarak değil, belirli bir sürece yayılarak ölçülmesi gerekir.
3. Nitelik ve başarı belirli bir seviyeye ulaşmaya değil, iyinin iyisine, sınırsız gelişmeye imkân vermelidir. Bireylerin kapasiteleri belli sınırlar içine

⁹² Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996.

⁹³ Cafoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, 1996.

⁹⁴ Erdoğan, “Toplam Kalite Anlayışının Eğitim Kurumları İçin Yorumlanması”. **Yaşadıkça Eğitim**. İstanbul, Kasım-Aralık Sayısı, 1997.

hapsedilmemelidir. Bulunulan kademedeki dersleri başaran bir öğrenci üst sınıflardaki etkinliklere katılabilmelidir.

4. Eğitim sistemimize yeni getirilen bir uygulamanın sonuçları beklenmekte ve uygulamanın başarısız olduğu görüldüğünde vazgeçilmektedir. Deneyimler, hata yapmama maliyetinin, hatalardan kaynaklanan maliyetten daha az olduğunu göstermektedir. Yapılması gereken zaman yitirilmeden uygulama sürecinde aksaklıkların saptanıp giderilmesidir.
5. Okul yönetimleri merkezi yönetim anlayışından sıyrılmalı, sorunları yerinde çözen, alternatif çözümler üreten “Okul merkezli yönetim” anlayışı benimsenmelidir.
6. Eğitim ve öğretimin öğretmen-öğrenci iletişimi ile sınırlandırılması da doğru değildir. Öğretmenin dışındaki diğer birimler de eğitim ve öğretimde sorumluluk almalıdırlar. Ürünün elde edilmesinde öğretmen, yönetici, teknisyen, memur, hizmetli, öğrenci velisi ortak çaba göstermelidir.
7. Devamlı çağdaş öğretim ve öğrenme yöntemlerinden söz edilmekte ancak bunlar uygulamada yeterince yer almamaktadır. Artık belli ölçüde işlevini yitiren geleneksel öğretim yöntemlerinden vazgeçilmeli yeni yöntem ve teknikler uygulanmalıdır.
8. Öğretmenlerimiz stajyerliği kalktıktan sonra hep öğreten kişi olarak görülmektedir. Öğretmenlerimizin önemli bir kısmı meslek öncesi eğitimlerinde aldıkları bilgilere pek bir şeyler eklemeden emekli olmaktadır. Bazı alanlarda bir yıl önce öğrenilenler geçersiz hale gelebilmektedir. Toplam kaliteyi başarı ile uygulayabilmenin temelinde insanı geliştiren ve öne çıkaran sistemleri yaratma yatmaktadır. Bu bağlamda, öğretmen eğitiminde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimde TKY’ne yer verilmelidir. Bu da yetmez. Yeniliklerin hizmet içi eğitimle öğretmenlere iletimi ile yetinilmemeli, okullar “Öğrenen örgüt”lere dönüştürülmelidir.
9. Eğitim fakültelerinin eğitim programlarına son yıllarda bilgisayar, araştırma teknikleri, istatistik, drama, mikro öğretim dersleri konulmuştur. Bunlara toplam kalite yönetimi ilâve edilmeli, kuramsal ve uygulamalı ders olarak okutulmalıdır.

10. Görevdeki öğretmen ve yöneticiler için “TKY felsefesi ve uygulama Teknikleri” nin verildiği hizmet içi eğitim seminer ve kursları açılmalıdır. Bu kurs ve seminerlerde, az harcamayla yüksek kalite, üretim ve normal kazanmanın yollarından biri olan “kalite çemberleri” ile birlikte, eğitim alanında rahatlıkla uygulanabilecek beyin fırtınası, histogram, kontrol yaprakları, süreç izleme diyagramı, güç kaynağı analizi, kalite evi teknikleri uygulamalı olarak tanıtılmalıdır. İlâve olarak öğretmenlerin yetişmesinde tam öğrenme, kubaşık (işbirlikli) öğrenme, mikro öğretim ve sosyo drama’dan yararlanılabilir.

Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleştirilmesi için gerekli nitelik ve sayıda insan gücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir. İnsan gücü kaynaklarıyla kalkınma arasındaki ilişkinin özelliği çift yönlü bir etkileşimin varlığını ortaya koymaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal gelişmenin ancak insan gücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesi ile sağlanabileceğini de unutmamak gerekir. Kalkınma insan için yapılmakla beraber, kalkınmayı gerçekleştirecek insana da oldukça önemli görevler yüklenmektedir. Bunun sonucunda insan gücü plânlamasının amacı, her kademedeki ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücünün, nicelik ve nitelik olarak uzun dönemde arz ve ihtiyaç açısından dengeli bir biçimde sağlanmasıdır. Şu hâlde, kalkınma plânlarında insan gücü plânlaması, gerekli işgücünün belirlenmesi amacıyla eğitim sistemine hedef göstermek olarak ele alınmıştır (Üçcan, 1992).

TKY’ni eğitim alanında uygulamaya koyduğumuzda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmaktayız. Sanayi sektöründe üretimde kabul edilen ham maddenin değişmesi üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, iş gücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikleri sayısal verilerle ölçebiliriz. Ancak eğitimde davranış değişiklikleri sayısal olarak ölçmek zordur, bazı durumlarda imkânsızdır.

Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabii tutulurlar.

Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından kendine özgü özelliklerin

bulunmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin kendine özgü özellikleri ise şunlardır:

- Hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır.
- Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- Hizmetin zamanında yapılması esastır.
- Hizmet kusursuz ve mükemmel olmalıdır.
- Hizmette verimliliği ve başarıyı ölçmek çok zordur.
- Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır (Salli, 1993).

İşletmelerde olduğu gibi eğitimde de hedef kitlenin iyi tanımlanması hizmetten kimlerin yararlanacağını iyi belirlenmesi gereklidir.

Eğitim sisteminin hedefleri belirlenirken öncelikle iyi bir plânlamanın yapılması gereklidir. Plânlamanın temelinde amaçlı hareket etme eylemi yatmaktadır. Plânlama sadece ekonomik bir olgu değil aynı zamanda toplumsal bir olgudur. Bu yüzden planlama, hedeflerin gerçekleştirilmesinin ilk basamağını oluşturmaktadır.

2.12.2. Deming döngüsü

Deming döngüsü, klasik yönetimden de iyi bildiğimiz ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır ve sonra kontrol edilir.

Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur. Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler, bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım PUKÖ çevrimi diye adlandırılan Planla- Uygula-Kontrol Et- Önlem al dir. Burada:

Planla; sözcüğü hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir.

Uygula; planın uygulanması,

Kontrol et; istenen sonuca ulaşıp ulaşıldığının belirlenmesi,

Önlem al; eksik veya yanlış yapılanların belirlenmesi ve revize edilmesi manasına gelmektedir. Bu çevrimi ilk defa ortaya atan Dr. Shewart'tır. Ancak bunu özümseyerek Japonlara aktaran ise Dr.Deming olmuştur. Dolayısıyla bu çevrime Deming döngüsü denmektedir.

PUKÖ veya Deming döngüsünün eğitim sisteminde kullanımı TKY kavramını gündeme getirmektedir. Eğitim sisteminde politika ve hedefleri belirlemek, birimler arasında hedef işbirliği sağlamak nitelikli insan gücünü yetistirmede en önemli basamağı aşmak demektir.

Eğitimde hedeflerin tespitinde ulaşılmak istenilen genel sonuçlar neler olmalıdır?

Genel amaçlar, programın doğrultusunu ve yönelik olduğu sonuçları gösterir. Ancak genel amaçlarla tutarlı daha ayrıntılı ve ölçülebilir nitelikte özel amaçların tespiti şarttır. (Varis, 1987).

- Hedeflerin hiyerarşik yapısı
- Milli kalkınma hedefleri
- Endüstriyel kalkınma hedefleri
- Belli bir sanayi dalının hedefleri
- Bu dala insan gücü yetiştiren eğitimin hedefleri
- Programlarının hedefleri
- Derslerin hedefleri
- Ünitelerin hedefleri
- Konuların hedefleri

Sistemin en önemli noktası, hedeflerin tarifi bölümüdür. Hedeflerin mutlaka açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olması gerekir.

Aksi halde eğitim sisteminin çok büyük bir yapıya sahip olması nedeniyle sistem içerisindeki kurumlar hedeflere ulaşma konusunda isteksiz kalabilirler.

Bunun için hedefler her düzeydeki eğitim elemanlarını kapsayacak biçimde görüşülmeli ve çözümler üretilmelidir. Böylelikle ortak çalışma sonucunda planlar oluşturulmalıdır.

Eğitim ihtiyaçları, hedefler ve hedef davranışlar şeklinde, öncelikler gözetilerek sıraya konulmalıdır. Hangi hedef davranış, gerçekleşmesi için hangisine gerek duyuyorsa, ondan sonraya alınarak sıralama yapılır. Eğitsel etkinlikler bu sıra gözetilerek düzenlenir.

Bu işler, okul yönetimlerinin desteği, düzenleyişi, kılavuzluğunda, öğretmenlerce yapılır. Artık öğretmenlerin elinde, o ders aracılığıyla ulaşılması gereken, her öğrenci için farklar gösteren, öncelik sırasına konulmuş bir davranış listesi vardır (Basar, 1994).

Bu hedefleri belirlerken eğitim kurumlarının şu sorulara cevap araması gerekmektedir.

- Eğitim kurumlarının misyonu nedir?
- Eğitim kurumları olarak ne yapıyoruz?
- Bizim öğrencilerimiz bizden ne bekliyor?
- Öğrenenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için bizim ne yapmamız gerekiyor?
- Eğitimin önemli başarı faktörleri nelerdir?
- Eğitimin önemli işlevleri nelerdir?
- Eğitimde başarıyı nasıl sağlarız?
- Eğitimde başarılı olduğumuzu nasıl anlayacağız (Sallis, Hinglay, 1992).

Deming'in eğitime uygulanan 14 ilkesi

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming toplam kalite yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır.

2.13. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

2.13.1. Okul

Tarihin tüm dönemlerinde okullar, gelişmenin, ilerlemenin kaynağını oluşturan, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlayan kurumlar olarak önemlerini korumuşlardır. Sanayi ürünlerinin üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik insan modelinin yetiştirilmesi, sanayi toplumu okullarının amacını oluşturmuştur. Bilgi işlem teknolojilerinin hızla gelişmesiyle, enformasyonda yani bilgi artışı, akışı ve iletişimi noktasında başlayan baş döndürücü gelişmeler, iş hayatını değiştirmiş ve sanayi toplumlarından bilgi toplumlarına bir geçiş yaşanmıştır. Bu hızlı değişim sadece iş hayatıyla sınırlı kalmamış ve her alanda etkisini göstermiştir. Bu süreçte, toplumsal sistemler gibi eğitim sistemleri de yani okullar da bu değişimden nasibini almıştır.

Her alandaki hızlı gelişim, ulaşılan bilgi düzeyinin de günden güne yükselmesini sağlamaktadır. Tüm bunlar bu bilgilerin yeni nesillere aktarılmasına ilişkin çeşitli problemleri de beraberinde getirmektedir ve eğitime verilen önem gittikçe artmaktadır.

2.13.2. İlkeler

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik oluşturmak: Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla artırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında varolan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.
2. Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim ilkesi benimsemek: Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il/ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için şart olan güveni sarsar.
3. Kaliteyi yakalamak için bütün hâlindeki kontrol (denetim) bağımlılığına son vermek: Öğrencilerin üretiminin temel getiri aracı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar

geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.

4. Başarıyı sınavla ölçme bağımlılığına son vermek: Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturun. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için birlikte ortaklaşa çalışın.
5. Kalite ve verimi arttırmak için örgütteki hizmet ve üretim sistemlerini sürekli iyileştirmek: Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişimin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir yapı oluşturulmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.
6. İşbaşında sürekli meslekî eğitim vermek: Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenlere, hedefler belirlemek, daha etkin öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olmak ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “iyi bir öğrenen” in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir (Eğitimciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemeden öğrenirler).
7. Liderliği tesis etmek: Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle “koç” veya “mentor” olarak, tüm öğrencilerin gelişme ve iyileşmelerinin değerlendirilip teşvik edildiği ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayının değer

kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.

8. Hata yapma korkusundan arınmış olmak: Korku, is yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku okul kùltürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükâfat paylaşımını yansıtmalıdır.
9. Bölümler ve öğretmenler arasında engelleri kaldırmak: Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar oluşturma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümler-arası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturun.
10. Slogan, örgüt ve sayısal kotaları kaldırmak: Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödülleri adil dağıtıldığı sürece, birlikte çalışmalarını iyilestirecek slogan ve öngörülerini oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltin.
11. Çalışanlar ve yöneticilerin amaçları için konan iş kotalarını kaldırmak: Öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımlar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğe zarar verir.
12. Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak: Öğretmen ve öğrenciler genelde basarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır.
13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı oluşturmak: Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.

14. Değişimi sağlamak için sistemdeki herkesi seferber etmek ve tüm olanakları kullanmak: Öğrenciler dâhil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydası, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya koymalıdır ki; bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına plâni uygulamaya koyamazlar.

2.14. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimde Nasıl Düşünülmeli?⁹⁵

Zaman hızla akıyor ve her şey hızla değişiyor. Şu andaki öğrencilerimizin yarın ki hayatları bizimkinden farklı olacak. İş hayatına ve geleceğe hazırlayacağımız insanın eğitimi, bilgiye ulaşma, öğrenmeyi öğrenme, sorun çözme ve yaratıcılık davranışlarını kazandırmaya da yönelik olmak zorundadır. Yani eğitimde temel hedef, değişimle başa çıkma ve kaliteyi sürekli geliştirme davranışlarının kazandırılması olmalıdır.

Geleceğe hazırlanan kişilerin amaçları ve hedefleri olmalıdır. Eğitim, başlangıcından hayatın her evresine kadar bu durumun içindedir. Dolayısıyla değişim, değişimin yönetilmesi ve kaliteli yaşama hazırlanması iki şekilde ele alınabilir. Birincisi, çevrenin insan için belirlediği durumlar; ikincisi, insanın yaratılışının ona getirdiği farklılıkların belirlediği durumlar.

Birinci durum da ifade edilmek istenen, insanın, çevresel faktörlerdir ki, bu çevrede oluşmuş olan durumlara göre kalite yaşandığının varsayılmasıdır. Yani, maddi refah düzeyi yüksek, başarılı bir işe sahip olmak ve çevre tarafından başarılı bulunulan bir işe sahip olmak ya da böyle tanımlanan bir işte çalışmaktır. İkincisi durum ise, bir kişinin diğer insanlardan farklı olan yönlerini, mutluluğunu (güven, sevgi, iletişim vs.), kendi kaliteli yaşamını ya da daha kısacası kendine göreyi bulmasıdır.

Bu iki özellik bir kurumda kaliteyi belirlemede, sorun çözümede, analitik düşünmede vb. davranışlarda öne çıkmaktadır. Kuşkusuz bir üretim sürecinde en önemli girdilerin başında insan gelmektedir. İnsanın kalitesi ne kadar yüksekse üretim kalitesi de yüksektir. Yani insan kalitesi ile üretim kalitesi arasında doğru bir orantı vardır. O halde, insanın eğitiminde TKY uygulanması zorunlu hale gelmektedir.

⁹⁵ Murat Kirişçi <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain28.html>

İnsanın eğitim yeri olan okul, temelde gerçek yaşamın bir benzeri olmak zorundadır. Eğer bu sağlanmazsa, katılımcılığı, katkıda bulunmayı, işbirliğini, takım çalışmasını tanımayan yani eğitilmemiş kişiler gerçek hayata ve iş hayatındaki üretim sürecine dahil olamaz. Kişilerden istenen bu özellikler ise, okullarda TKY ile verilebilir.

TKY eğitimde şu şekilde düşünülmelidir: Toplam kalite adı verilen düşünce ve bunun uygulanması eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok; yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok, aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyerleri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görülmektedir. Öğrencilerin değerlendirilmesinde normal dağılım yerine tam öğrenme esas alınmaktadır. Tüm öğrenme, duyarlı ve planlı bir öğretim anlayışından geçer. Bu durum, öğrenme sürecinde karşılaşılabilecek olan muhtemel problemlerin önceden tespiti ve çıkan sorunlara anında ve yerinde müdahalelerle olmalıdır.

2.15. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Sistemi

2.15.1. Eğitim sisteminde müşteri kimdir?

Eğitim hizmetinden dolayı ve dolaysız olarak yararlanan herkes bu kavram içine girmektedir. Eğitimin müşterilerini hizmeti doğrudan alanlar (Öğrenciler), belirli bir kişi ya da kurum ile ilgili olarak doğrudan beklentisi olanlar (Veliler, devlet yönetimi, burs veren kurumlar, işverenler ya da kuruluşlar) Eğitimden daha dolaylı beklentileri olanlar (gelecekteki olası işverenler, hükümet ve toplum) gibi sınıflandırmak olasıdır.

Herhangi bir eğitim kurumu için, öncelikli olan, öğrencilerin görüş ve gereksinmelerine odaklanmasıdır.

Bu eğitim kurumlarının diğer müşterilerinin görüşlerinin göz ardı edilmesi anlamını taşımaz.

Ancak eğitim kurumlarının var oluşlarının temel nedeni ÖĞRENCİLERDİR.

At arabalarında kullanılan kamçıyı üreten kamçı üreticisi, satışlarında görülen düzenli azalmayı fark eder ve ürünlerinin kalitesini artırmak için daha fazla çalışarak bu düşüşü tersine çevirmeye çalışır. Bütün enerjisini kullanarak daha iyi kamçılar yapmaya başlar ve ürünün kalitesinin artırmayı başarır. Başarır başarmasına ama her geçen gün daha iyi ürünler üretirken satışları düşmeyi sürdürür. Bir yandan mallarını kimsenin almaması ile iflasa sürüklenen üretici daha kaliteli kamçı yapmak ile uğraşırken at arabalarının yerini otomobillerinin aldığını fark etmiş. Çünkü değişen dünya ile birlikte müşterilerin ihtiyaçları da değişmiş okullar da sundukları olanakları geliştirmeyi sürdürmelidirler. Eğer öğrencilerini gelecek yıllara hazırlamıyorlarsa, yapılan gelişmelerin bir anlamı olmayacaktır. Farklı ve yeni sonuçları hedeflerken, eski programdaki eğitim yaklaşımını sürdürmek yanlıştır.

Okullar da sundukları olanakları geliştirmeyi sürdürmelidirler. Eğer öğrencilerini gelecek yıllara hazırlamıyorlarsa, yapılan gelişmelerin bir anlamı olmayacaktır. Farklı ve yeni sonuçları hedeflerken, eski programdaki eğitim yaklaşımını sürdürmek yanlıştır.

2.15.2. Eğitimde katılım nasıl sağlanır?

Mevcut sistemimizde merkez ya da taşra teşkilatında oluşturulmuş bir çok ekip bulunmaktadır.

Okul bazında ise; katılımı ve gelişmeyi sağlamak için çeşitli kurullar, komisyonlar, eğitsel kollar, zümreler, şube öğretmenler kurulu gibi oluşumlar bir ekip çalışması anlayışıyla eğitim öğretim ile ilgili olarak kuruluş amaçlarına ilişkin faaliyetleri gerçekleştirirler.

Ancak eğitim sistemimizde oluşturulan bu ekipler, program ve yönetim işlevlerindeki uygulamalar ile kısıtlı kalmıştır. Etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için ekip çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde etkili olarak kullanılması gereklidir.

Bunun için;

- Okuldaki tüm çalışanların problem çözme etkinliklerine katılımı sağlanmalı,
- İşler ve projeler ile ilgili olarak, nelerin yapılacağını iletmek yerine onlara ne düşündüklerini ve nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin görüşlerinin sorulması,
- Katılımlarını artırmak için mümkün olan durumlarda yönetime ilişkin bilgilerin paylaşılması,
- Okulda yer alan herkesi kapsayacak bir iletişim sağlanmalı,
- Okul ortamında adil ve hoşgörü ortamının yanında özerkliğe ve risk almaya izin verilmelidir.

Yapısal reorganizasyonlar TKY için bir zorunluluk değildir. Reorganizasyonlar kalite iyileştirmeleri için yararlı ve gerekli olmasına rağmen diğer taraftan dikkatleri kalite iyileştirmeden saptırıp kurumsal bir yorgunluğa yol açabilir.

TKY genelde kurumun baş edeceği kadar değişiklik getirir. Çalışanlar kendilerini yeni çalışma yöntemlerine adapte etmeye çalışırken bazı yakın desteklere gereksinme duyarlar.

2.15.3. TKY doğrultusunda;

Okullarda yeni bir okul kültürü;

- Uzun dönemli stratejik planlama
- Güven ve paylaşım
- Ekip çalışması
- Değişmenin bir parçası olma
- Açık iletişim ve katılım
- Değişmenin zorunluluğuna inanma
- İnsanların yeteneklerini geliştirmeleri için imkân ve inancın olması
- Hedef kitlenin beklentilerini anlamak
- İnsanların farklılıklarının farkında olma gibi özellikleri taşınmalıdır.

PLANLA

Sınıfta aktif dinleme

İyi not alma

Çalışmaya zaman ayırma

Öğretmenle kontrol Al/Ver

ÖNLEM AL

Öğrenme sürecini gelecek üniteye daha başarılı olacak şekilde iyileştir.

UYGULA

Yaptığın planın tüm adımlarını gerçekleştir

KONTROL ET

Planın ne kadar iyi netice verdi? Öğrenme sürecini ve □ sonuçlarını iyileştirmek için ne yapmalıyım?

Kurumların, 21 inci yüzyıla girerken, sonuçlara yönelik ve yoğun rekabeti içeren pazar koşulları ile baş edebilmeleri, ancak güçlü ve amaçlara yönelik stratejilere sahip olmalarıyla gerçekleşebilecektir. Kalite stratejilerini geliştirebilmeleri ise ancak aşağıda sıralanan süreçlerle mümkün olabilecektir:

- Açık ve belirgin bir görev bildirgesinin oluşturulması;
- Müşteri odaklılık;
- Uygun bir strateji belirlenmesi;
- Bu stratejinin geliştirilmesine iç ve dış müşterilerin tümünün katılımı;
- Engellerin ortadan kaldırılarak çalışanlara güç kazandırılması ve etkin çalışma grupları oluşturularak bunlara, kurumlara katkı sağlayabilmeleri için yardıma olunması,

- Kurumun, müşterileri ile birlikte belirlenen hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

Böyle bir yolculuğa çıkmaya karar vermiş kurumlar bekleyen tehlikelerden birisi, görevin kapsam genişliği, gereksinmelerin çokluğu ve çeşitliliği karşısında bir tür duraksamaya kapılmaları olasılığıdır. Daha da güç olanı, uygulamanın başlatılmasını izleyen ilk dönemlerde ortaya çıkabilecek bazı gerilemelere karşın devam etme kararlılığını gösterebilmektir.⁹⁶

2.16. TKY'nin Eğitime Uygulanması

Ürettiği ürün insanların davranışlarındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim kurumlarında kalite ve verimliliğin ölçülmesi mal ve hizmet üreten diğer kurumlara nazaran daha zordur. Fakat diğer kurumlarda görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının etkilenmemesi de mümkün değildir. Eğitim kurumları istese de istemese de bu etkilenme gerçekleşecektir. Eğitim kurumlarının ürünlerini (öğrenciler) kullanan çevre sistemler ya da genel anlamda toplum, eğitim kurumlarının yenilenmesini ve gelişmesini zorlamaktadır.

TKY eğitimde, müşterinin (öğrenci, veli, toplum) mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla, tüm çalışanların (öğrenci, veli, öğretmen, yönetim, yerel ve merkezi yönetimler vb.) katılımı ile eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesini öngören bir yönetim anlayışıdır.

Öğrencinin gelecekteki yeni durumlara uyumu, yeni sorunlara yeni çözümler üretme davranışının kazandırılması alışlagelmiş bilgi aktarma yöntemleriyle mümkün değildir. Değişimle başa çıkma ve kaliteyi elde etme yolları değişmiştir. Bilginin üretilmesinde ve kullanılmasında sınırlar kalkmış, bireysellik, özgünlük, esneklik, gruplarda paylaşım, kaynaşma ve özellikle de kalite kavramları ön plana çıkmıştır. Bu anlamda kalite, insana değer verme, sürekli geliştirme ve yenilenmedir. İnsanın bu nitelikleri kazandığı yer okuldur.

⁹⁶ Spanbauer, 1992, s.8

Her üretim disiplininde olduğu gibi okullarında kendine özgü özellikleri vardır. Öncelikle okulların kullandığı hammadde, toplumdan gelen ve tekrar topluma dönen insandır. Dolayısıyla TKY'ne en uygun kurumlar yine okullardır.

2.16.1. TKY'nin uygulanacağı okul sisteminde olması gereken durumlar

- a. Bürokrasiden uzak, karar mekanizmaları açısından kendisiyle barışık, personelinin kendisi seçebilen, idari anlamda özerk ve bağımsız okullar olmalıdır.
- b. Derslerde uygulanacak müfredat, ülke çapında aynı olmayan ve merkezden belirlenmiş değil, bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi kullanma becerisine sahip olunabilecek tarzda olmalıdır.
- c. Öğrenci-öğretmen-veli-yönetim dörtgeni oluşturmalı, bu dörtgen içindeki yapı sağlam ve sürekli iletişime dayalı olmalıdır.
- d. Tam öğrenme için gereken; ne öğrenilmeli, nasıl öğrenilmeli, ne şekilde ve ne zaman öğrenilmeli sorularına c şıkkında belirtilen dörtlü tarafından karar verilmelidir.
- e. Eğitim, sabit bilgiler yerine, günün şartları da dikkate alınarak Kaizen prensibine uygun olarak yapılmalı yani toplam iyileştirmeye yönelik olmalıdır. Bunun için öğrenci-öğretmen-yönetici-veli ilişkisinden, ders içeriklerinin hazırlanmasına ve işleyişine kadar yapılan tüm işlemlerde toptan iyileştirme gereklidir.
- f. Eğitim kurumlarında tam öğrenmeye ulaşılabilmesi ve eğitim amaçları konusunda eksiksiz bir eğitimin yapılabilmesi kaliteli bir üretim demektir ki, bu yapılmadığı takdirde insan açısından da maliyetler açısından da olaya baktığımızda ciddi kayıplarla karşı karşıya olduğumuzu görürüz.

Hızla gelişen ve küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek için gerek özel gerekse kamu sektöründe bir an önce çağdaş yönetim sistemine yani TKY geçilmesi gerekir.

Defolu, kalitesiz ürünlerle pazarda nasıl rekabet edilemezse defolu eğitilmiş kişinin de iş yaşamında, toplumda ve yüksek öğrenimde yerini alması zor olacaktır.

TKY uygulanmamış eğitim sisteminden çıkan bir kişinin gerçek iş yaşamında uygulayan TKY sistemine uyum göstermesi mümkün görünmemektedir.

Belirli yeteneklere sahip nitelikli insanı yetiştirme çabası, bütün eğitim kurumları için önemli problemler arasındadır. Özellikle bütün ülkelerin birbirlerine kapılarının aralandığı şu günlerde, eğitimde belirli standartlara sahip olma önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır. Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli bir işlerliği oturtabilmek gerekmektedir. Bu işlerliği sağlayabilmek için de eğitimde toplam kalite uygulamasının bir an önce uygulamaya geçirilmesi gerekir. İşte, bütün ülkelerin bütünleşmeye ve ortak çalışmaya başladığı günümüz dünyasında eğitim kurumlarında yetiştirilmeye çalışılan gençlik, yarının sistemini kurmada önemli görevler üstlenecektir. Gençliğin, değişen toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve becerilerle yetiştirilmeleri eğitim örgütlerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Bütün bunların başarılabilmesinde “kaliteye olan inanç” önemli yer tutmaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanıp, sürekli gelişmenin sağlanabilmesinde eğitim lider ve yöneticilerinin kaliteye olan inançları ilk adımı oluşturmaktadır. Çünkü eğitim lider ve yöneticileri değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip yok olmamak için değil, yeni düzeni yönlendirmek için aktif rol oynamalıdır⁹⁷.

Ülkemizi bu hızlı değişim çağında geri bırakmamak ön saflarda görebilmek için geleceğin insanını yetiştirmede zaman geçirmeden insanın yetiştiği eğitim kurumlarında Toplam Kalite düşüncesini benimsemek ve uygulamak zorundayız.

2.16.2. Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanmasına yönelik MEB’in TKY uygulama yönergesi⁹⁸

İlgili yönergenin yer aldığı MEB’in klavuz kitapçığının önsözünde şöyle bir giriş bölümü bulunmaktadır: ‘Bakanlığımız merkez teşkilatında TKY çalışmaları bir Proje

⁹⁷ Cafoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol ÜmitKültürVakfı, İstanbul, 1996, s.2.

⁹⁸ Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Klavuzu, Ankara: MEB Basımevi-2002

çerçevesinde Kasım1999'dan beri yürütülmektedir. TKY uygulamalarının asıl hedefi okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır', denmektedir.

Burada sözü edilen Proje 1993 yılından itibaren Dünya Bankası tarafından desteklenen Müfredat Laboratuvar Okullar Projesidir. MEB TKY'yi projesini uygulamak üzere bakanlık bünyesinde, YÖDGED'i yani Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nı oluşturmuştur. Sözü edilen projenin kaynağı da Hizmet Ticareti Genel Anlaşması kısaca GATS'tır. Türkiye'de kurucu üye olarak imza atmıştır. 25 Şubat 1995 tarihinde de TBMM'de onanmıştır. Bu anlaşmaya göre Türkiye başta eğitim ve sağlık olmak üzere birçok hizmet alanını piyasa koşullarına göre düzenlemeyi kabul etmiştir. Hükümetler, bu anlaşmayla, Dünya Ticaret Örgütü bünyesinde hizmetleri uluslararası piyasaya açacak bir anlaşma oluşturmuşlardır. Günümüzde 209 okulda uygulanan MLO uygulaması getirdiği yeniliklerle tartışılmaktadır. Sözleşmeli öğretmen uygulaması, "esnek çalışma" ilkesiyle daha çok çalışmayı öngörmesi, projenin finansmanının, sosyal, kültürel etkinliklerden ve bağışlardan sağlanmasını öngörmesi projenin öncelikle eleştirilen yanlarıdır.

Yönergenin Amacı: MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin TKY anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir (Madde 1).

Yönergenin Dayanağı: 1739 sayılı MET Kanunu ile 3797 sayılı MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun olarak belirtilmektedir (Madde 2).

Yönergenin İlkeleri: TKY'nin Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler TKY uygulamaları bir plan ve proje dâhilinde gerçekleştirilir. Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.

- a. TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur.

- b. TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- c. TKY uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- d. Sistem sürekli sorgulanılarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- e. Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir.
- f. Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- g. Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- h. Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- i. Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- j. Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağını herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- k. Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur, denmektedir (Madde 5).

2.16.3. TKY uygulama projesi çerçevesinde yapılan ve plânlanan çalışmalar⁹⁹

1. TKY Organizasyonu

⁹⁹ MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü, <http://meb.gov.tr>

TKY Uygulama Projesi çerçevesinde merkez örgütünde her birimde Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) oluşturulmuştur. Kalite Kurulu; birim amirinin başkanlığında birimde kritik sorumlulukları üstlenmiş 5–7 kişiden, KGE ise kalite kurulu üyelerinden birimin başkanlığında 3–5 kişiden oluşmaktadır.

2. Eğitim Faaliyetleri

MEB, TKY kapsamında verilen eğitimleri TKY Uygulama Projesinden önce düzenlenen eğitimler ve TKY Uygulama Projesinden sonra düzenlenen eğitimler olarak iki bölümde ele almaktadır.

TKY Uygulama Projesinden önce düzenlenen eğitimler: 1987 yılından itibaren hem merkez hem de taşra örgütünde yürütülen eğitim faaliyetleridir. Bu kapsamda; 268 merkez örgütü yöneticisi, 1.968 taşra örgütü yöneticisi ve 3.456 ilköğretim müfettişi eğitim almıştır.

TKY Uygulama Projesinden sonra düzenlenen eğitimler: TKY Uygulama Projesi çerçevesinde verilen eğitimlerdir. Merkez örgütü yönetim kademesinde yer alan toplam 2.029 personel TKY konusunda, 871 personel ise hem TKY hem de Mükemmellik Modeli konusunda bilgilendirme seminerine alınmıştır. Taşra örgütünde ise 122 yönetici eğitimlere alınmıştır. Bu güne kadar 8.839 personel eğitim faaliyetlerine katılmıştır.

TKY’de hedef sınıfta kaliteyi yakalamak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 2001 yılından itibaren taşrada örgütü olan birimler hazırlayacakları uygulama planlarında kendilerine bağlı kurum/kuruluşlara nasıl ulaşacaklarını planlayarak, TKY anlayışının örgütlerine yaygınlaştırılması gerçekleştireceklerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı ile Kalite Derneği (KalDer) arasında “İyiniyet Bildirgesi” imzalanmıştır. İyiniyet Bildirgesi; Ulusal Kalite Hareketi içinde yer alan tüm kurum ve kuruluşlarla imzalanan ve Ulusal Kalite Hareketine katılımın ana şartlarını içeren temel dokümandır.

MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin TKY kapsamında eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla bir anket geliştirilmiş ve merkez örgütü yöneticilerin tamamına uygulanmış, verilerin bilgisayar ortamında değerlendirilmesi çalışması sürdürülmektedir.

2.16.4. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına yaklaşımlar

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konulmasında temel olarak iki yaklaşım kullanılır. Bunlar Standard ve hızlı-izleme yaklaşımları olarak adlandırılabilir. *Standard Yaklaşım*

Birçok kurum, TKY' nin birinci aşamasının uygulamaya konulmasına, çalışanları yetiştirerek ve kalite iyileştirme takımları oluşturarak yaklaşır. Daha sonraki birkaç yıl boyunca birinci aşama, sürecin yeniden yapılandırılması ve performans göstergelerinin belirlenmesi gibi daha ayrıntılı alt yapı çalışmalarını içermek üzere genişletilir. Aynı zamanda, kalite iyileştirme takımları da kuruluştaki tüm işlevlerde ve düzeylerde yaygınlaştı. Büyük kuruluşlarda, bu süreç beş yıl ya da daha uzun bir süreyi kapsayabilir.

Birinci aşama tamamlanıp, yayılıma geçildikçe, kurum TKY'nin etkisini daha da arttırmanın yollarını aramaya başlar. Genellikle kurumun sistemlerinin, işlemlerinin ve sonuçlarının genel bir değerlendirmesiyle başlayan ikinci aşamada, değerlendirmenin bulguları, yeni sistemler tasarlamak ve var olan işlemleri ve sistemleri yeniden yapılandırmak için planlara çevrilir. İkinci aşama çalışmalarının kurumu etkilemesi genellikle, kurumun sonraki 2- 4 yılını alır.

TKY' yi uygulamaya koymada Standard yaklaşımı kullanan bir kuruluş, birinci aşamaya geçtikten 7–10 yıl sonra, üçüncü aşamaya girer. Bu aşamada, önleme ve yetkilendirme gibi TKY kavranılan, günlük işlemlere entegre edilirler.

Genellikle büyük bir kuruluşta, TKY'yi uygulamaya koymada kullanılan Standard yaklaşım, yönetimin her düzeyi için bir yıl alır. Küçük kuruluşlarda ise daha az yönetim basamağı olduğundan daha az zamana gereksinme vardır. Ancak onlar da yine en az 4- 5 yıl harcamak zorundadırlar.

Hızlı-izleme Yaklaşımı

Hızlı-izleme yaklaşımı, TKY'yi uygulamaya koymak için 7–10 yıl harcamak istemeyen kurumlar tarafından kullanılır. Bu yaklaşımda çalışma, kurumun sistemlerinin, işlemlerinin ve sonuçlarının bir değerlendirmesiyle başlar. Bu değerlendirme, birinci, ikinci, üçüncü aşamalarda kullanılacak uygulama planının geliştirmesinde kullanılır.

Hızlı-izleme yaklaşımında birinci, ikinci ve üçüncü aşamalar sıra ile uygulamaya konulmadıklarından, basamaklar üst üste çakışır, örneğin, birinci aşamanın belirleyici özelliği olan kalite iyileştirme takınılan ve eğitimler sürerken, kurumdaki sistemler, kalite ve müşteri tatminine odaklanmak için yeniden yapılandırılırlar. Benzer şekilde, üçüncü aşamanın bir parçası olan daha kapsamlı yönetim yaklaşımlarının bazıları (kendi kendini yöneten çalışma takımları gibi) uygulamanın ikinci ve üçüncü yılında başlatılırlar. Bu yaklaşım, Standard yaklaşımdan daha risklidir. Bazı sistemler, çalışanlar değişikliklere yavaş yavaş alışamadıklarından, başarısız olabilir: Bu uygulamada değişiklikler hızlıdır; bu da genellikle çalışanların stres düzeylerinin yükselmesine neden olur. Ancak, hızlı değişimlere iyi uyum sağlayabilen kuruluşlar bu uygulamada başarılı olmaktadır.

Hızlı-izleme yaklaşımının daha riskli olmasının bir diğer nedeni de Standard yaklaşımda, 10 yıla yayılabilen temel yatırım gereksinmelerinin bu yaklaşımda 3-5 yıllık bir süre içerisinde tamamlanması durumudur. Dolayısı ile, nakit rezervleri yetersiz olan kuruluşların bu yaklaşımı benimsemeleri kolay olmasa da; kısıtlı kaynaklara sahip, zor durumda olan bu kuruluşlar da, sonuçları daha hızlı elde edebilmek için bu yaklaşımı yeğlerler.

Büyük kuruluşlarda hızlı-izleme yaklaşımında, TKY'nin kuruma tümüyle entegre olması için yaklaşık beş yıl gereklidir. Bu yaklaşımı kullanan küçük kuruluşların ise en az üç yıla gereksinimleri vardır¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Brown, Hitchcock ve Willard, 1994, s.33–34

2.16.5. TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanabilirliği

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur¹⁰¹. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okul birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş açık sosyal bir sistemdir.¹⁰²

Okul, çeşitli değerlerin bulunduğu ve bazen çatıştığı bir örgüttür. Ürününün değerlendirilme gücü okul denilen örgütün başka bir özelliğidir. Çünkü okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkındır. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, ya da etkilediği bir kurumdur. Okul bütün diğer örgütlere insan kaynağı sağlar. Okul kültür değişimini sağlayan örgütlerin başında yer alır. Her örgüt gibi, kendine özgü bir kişiliği olan okul bürokratik örgüt özelliği gösterir. Sayılan bu özelliklerden dolayı, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden ayrıldığı görülmektedir. Eğitim örgütlerine Toplam Kalite Yönetimi uygulanırken bu özelliklerin göz önüne alınması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgüt, kâr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır¹⁰³.

Eğitim alanında daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecek dünyası için de aynı derece öneme sahiptir.

¹⁰¹ Aydın, a.g.e., s.169

¹⁰² Bursalıoğlu, a.g.e., s.33

¹⁰³ ServetÖzdemir, **Eğitimde ÖrgütselYenileşme**, PEGEM, Ankara, 1996, s.39.

Artık eğitim kurumlarının, kendi oluşturdukları kalelerden dışarıya çıkıp toplum ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Reform ve yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Başarılı olan özel ve kamu kuruluşları kaliteyi algılayan ve onun sırrını keşfeden kuruluşlardır. Kalitenin kaynağını aramak özellikle eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitimin kaliteli hizmeti amaçlayıp müşterisine ve personeline götürmesi temel hedefini oluşturmalıdır.

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir.

Ancak Peker'e göre eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşı oluşturulmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir¹⁰⁴.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, eğitim açısından sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi bazlı, plânlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olmalıdır¹⁰⁵

Eğitimde kalitenin kaynakları konusunda birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar iyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir öğretim programı veya bu faktörlerin karışımıdır.

Lawton'e göre eğitimde kalite çalışmaları ve bunun başarılı uygulanmasıyla eğitim sektörü hedeflenen amaçlara ulaşacak ve bu başarısını sürdürecektir. Eğitimde kalite canlı, dinamik, değişen ve değişebilen girdileri ihtiva eder. Eğitimde toplam kalitenin

¹⁰⁴ ÖmerPeker, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", Amme İdaresi Dergisi, Sayı:27, Haziran 1994, s.67-68.

¹⁰⁵ Peker, 1994, s.78.

hizmet yönü insana karşı sorumlu ve onlara uygun tepkileri vermekle, donanımla bilgilenmek arasındaki ayrımı dikkate almak durumundadır¹⁰⁶.

Eğitim sektörü öğrenciler üzerinde yoğunlaşarak onların başarılı bir insan olmaları ve çevrelerine katkıda bulunmalarını sağlamalıdır. Bu amaç da sürekli gelişme felsefesiyle dinamik tutulmalıdır.

Okullarda Toplam Kalite Yönetimi ile kazanılacak davranışlar öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenip açıklığa kavuşturulmalıdır. Temelde öğrenci merkezli olan bu durum öğrencinin tam öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır. Öğrencinin her aşamada kazandığı davranışlar öncelikle kendisi tarafından ve bağlı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir. Yani her aşamada yapılan kontrol “sıfır hatalı” üretim ya da “tam öğrenme”yi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir. Bu yüzden mal üretimindeki “yüzde yüz kalite” eğitim açısından ise “tam öğrenme” ile eşdeğerdir denilebilir.

Bu açıdan, Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterlik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir¹⁰⁷.

Toplam kalite yönetiminin eğitimde kullanılabileceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. Hizmet içi eğitim programları ile hizmet öncesi programları arasında bir paralellik kurulmalıdır. İmalat hatası ürünü iyileştirmek yerine, kaliteli ürünün daha nitelikli hale getirilmesi hizmet içi eğitimin temel amacı olmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme ve müşterilerin doyumunu, ilk defa ve her zaman doğruyu yapma ilkesini hizmet içi eğitim ile ilgili düşünecek olursak şöyle bir manzara

¹⁰⁶ Cafıoğlu, 1996, s.14.

¹⁰⁷ Peker, 1994, s.77-78.

karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel kontrol ve eksik bulma anlayışı ve bu eksikliği hizmet içi eğitimle gidermeye çalışmak. Toplam Kalite Yönetimi esas alındığında ise, öğretmeni yetiştirirken, görev başında iken onunla iş birliği yaparak en iyi sonucu almak esas olacaktır. Bu bağlamda hizmet içi eğitim, bulunan bir eksikliğin giderilmesi temeline değil örgütü sürekli geliştirme temeline dayalı olacaktır.

Eğitimde kalite güvencesi kalitenin ölçümü ve tanımıdır. Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünülmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılmış ölçümleri çok geniş olmasına rağmen literatüre göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir. Önümüzdeki yıllarda Avrupa Pazarına girme hareketi eğitimcileri kaliteye verdikleri önemi göstermeye yöneltmiştir. ISO 9000 modeli eğitim için tamamen uygun olmayabilir. Fakat onun ilkeleri eğitim sistemi sürecine kabul edilebilir ve uygulanabilir. Bunu yapmak için kararlaştırılabilir bir denetim aracı geliştirmek gerekecektir¹⁰⁸.

Sanayi işletmeleri için geliştirilen TKY, eğitim kurumları için bir sistem olarak algılanıp tanımlanabildiği takdirde uygulanma olanağı bulabilecektir.

TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve başka alanlardaki bilgi birikimi eğitim konusuna transfer etmeği sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğin; her eğiti kurumu öğrenci, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, fiziki tesisler gibi girdileri kullanarak dersane ortamındaki süreçten geçirir ve sonuçta eğitilmiş insan, topluma hizmet amaçlı gibi çıktılar üretir.

Eğitim kurumu bir sistem olarak düşünülüp TKY uygulandığında:

Eğitimde kalite uygulamaları;

- Müşteri odaklı olmak
- Değişime hazırlıklı olmak

¹⁰⁸ Mustafa Köseoğlu, Coşkun Atayeter, "Eğitimde Kalite Güvencesi ve ISO9000"StandartDergisi, Sayı:419, Kasım 1996, s.82.

- Takım çalışması
- Grup ve örgüt vizyonuna sahip olmak ve erişmeye çalışmak
- Sürekli geliştirme ve kalite iyileştirme
- Verilerin sistematik toplanması ve kullanılması
- Dış kaynaklardan bilgi almak
- Eleştiriyi, yaratıcılığı ve gelişmeyi körükleyici bir araç olarak algılamak
- Yetki ve sorumluluğa ve görev bilincine sahip bireyler

Eğitimde TKY uygulanmadığında

Geleneksel Eğitim;

- Ağırlığın kurallara verilmesi
- Değişime tepki
- Bireysellik
- Bireysel amaçlara erişmeye çalışma
- Gelişime önem vermeme
- Önseziye göre karar verme
- Sadece iç bilgi kaynaklarına dayanmak
- Eleştiriyi yıkıcı anlamlar yüklemek

2.16.6. Okullarda etkili TKY uygulaması

Bir okula TKY'yi uygulamanın tek bir yolu yoktur. Aşağıda önerilenler TKY'yi, vizyonlarına ulaşmada stratejilerinin hareket noktası olarak benimsemeye çalışan eğitim kurumlarının TKY 'ye ilişkin kilit elemanlarıdır. Bu elemanlar belirli bir sıra ile sunulmuşlardır, ancak okulların bu görevleri bu sıra ile gerçekleştirmeleri gerekmez. Önemli olan uygulamada bu kilit öğelerin hiçbirisinin atlanmamasıdır.

Birinci Adım; üst düzey takımının kendini TKY' ye adanması

Tüm başarılı TKY uygulamalarının ilk gereği, üst düzey takımının kendini kuvvetli ve devamlı bir biçimde adanmasıdır. Okulda, diğer çalışanlarına rehberlik ve liderlik yapma konumundaki kişiler TKY stratejisine ortak olmalı ve buna uygun davranmalıdırlar.

TKY'ye sahte bağıllık gösterildiği yolunda en ufak bir algılama ya da izlenim bile onun reddedilmesine yol açacaktır. Üst düzey takımının, neyi üstlendiklerini anlamaları, bunun gerektirdiği çalışmanın farkına varmaları) ve vizyonlarına TKY yoluyla ulaşmaya kendilerini adanmaları çok önemlidir. Bu işlemin üç aşaması vardır.

1. Aşama: Okulun üst düzey personelin TKY'ye teşvik etme ve yetiştirme

Tüm üst düzey takımı üyelerinin, baştan beri verilmeye çalışılan kilit düşüncelerin hepsini tam olarak anlamaları, kavramaları gerekmektedir. Bu, ilgili konularda kapsamlı okuma, eğitim ve tartışmalara katılmanın yanı sıra TKY'yi benimsemiş okullar a, hastanelere, işyerlerine ve diğer kuruluşlara alan ve deneyim paylaşma gezileri yapılması ile sağlanabilecektir. Üst düzey takımı, özellikle oynamaları beklenen liderlik rolleri ile, TKY'nin etkilerini; ve okulun vizyon ve misyonuna ulaşmada müşterilerin rolünü, anlamak durumundadır.

2. Aşama: TKY'yi okula uygulama

Üst düzey takımının, TKY'nin temel kavramlarını iyice anlaması, başka yerlerdeki uygulamalarını görmesi ve ondan sonra bu fikirleri, kendi okullarıyla ilişkilendirmeleri gerekmektedir. Ancak TKY, onu doğru bir biçimde algılayabilseler bile, okullarında büyük değişiklikler yaratacak hemen uygulanabilir Standard bir program değildir. TKY'nin, bir ekip tarafından okula uyarlanması en sağlıklı yaklaşımdır. Bu ise, öncelikle üst yönetim takımının aşağıda sıralanan konularda tartışmasını gerektirecektir: a) Bütün bunlar, bizim bir takım olarak çalışmamıza yönelik ne ifade etmektedir? b) Bu, bizim çalışanlarımız, öğrencilerimiz ve diğer paydaşlarımız ile çalışmamıza yönelik ne ifade etmektedir? c) Başarılı olabilmesi için TKY'nin Önümüzdeki 3- 5 sene içerisinde bize gerilileri neler olacaktır? d) TKY nasıl başlatılmalıdır, çalışanlarımızın, olası tepkileri ne olacaktır? e) okulumuzda TKY'nin etkili bir biçimde uygulanmasına yönelik engeller nelerdir, sistematik olarak bunların üstesinden nasıl gelinebilir? ve f) personelimizin tümüne yönelik kazançlar ve olumlu sonuçlar neler olacaktır?

3. Aşama: Kendini verme adama

Eğer ilk iki aşamadan sonra da kurum uygulamaya devam etmek istiyorsa (kuşkular varsa, ortadan kaldırılıncaya ve/veya TKY'nin takım için yürümeceği ortaya çıkana kadar çalışmayı sürdürmek gerekir), bireylerin başlama ve devam etmede kendi rolleri ile ilgili olarak kişisel anlaşmalar geliştirmeleri ve bu anlaşmaları üst düzey takımı ile paylaşmaları gerekir. Üst düzey takımının, ayrıca, kendilerini adayışlarını tüm kurum çalışanlarına göstermek üzere toplu olarak nasıl bir davranış sergilemeleri gerektiğinin de tanımlanması önemlidir. Deneyimler, tartışma, karar alma, veri kullanma, ödüller ve personelin takdir edilmesi gibi ana konulara öncelikle odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

İkinci Adım: Uygulayıcıların belirlenmesi ve eğitimi

Tüm çalışanların uygulamaya katılımlarından önce, üst düzey takımının, hem TKY'nin başarılı bir biçimde başlatılması hem de sürdürülmesinde, başarı için kritiklikleri söz konusu uygulayıcıları belirlemesi gereklidir. Bu bireylerin olumlu destekleyiciler olarak kabul görebilmesi ve becerilerinin süratle kuvvetlendirilmesi gerekir. Ayrıca onların, TKY'nin ana ilkelerinin okulun vizyon tanımıyla ilişkilendirildiği bir oturuma katılmaları istenmelidir. Okul yönetiminin yüksek performans elde etmek ve öğrenmeyi zenginleştirmek üzere, bireysel şampiyonlara değil takımlara dayandırılması fikrinin tartışılması da özellikle önemlidir.

TKY uygulamalarına destek alabilmeleri ve TKY'nin Okulu neye yönlendirdiği konusunda bir takıma yön verebilmeleri açısından uygulayıcılar çok önemlidir. Bunlar, takım içinde çalışabilme yetenekleri, yeni fikirlere açık olmaları, veri kullanımı ve kritik düşünmede beceri sergileyebilme yetenekleri açısından seçilmelidirler. Bu kişiler, potansiyel takım kolaylaştırıcıları, arkadaş grubu eğitmenleri ve fonksiyonlar-arası takım liderleri gibi rolleri üstlenmelidirler. Bunların kurumda resmi statüleri olan kişiler olmaları gerekmez ancak belirtilen becerilere sahip olmalıdırlar.

Üçüncü Adım: Olumlu başlangıç

Üst düzey takımının ve uygulayıcı ekibin desteği ile okul; çalışanlarını ve diğer paydaşlarını; onlara başlatılmayacak sözler vermeden ve yetersiz moda çözümler önermeden heveslendirecek ve katılımlarını garanti edecek bir TKY stratejisi başlatma biçimi bulmalıdırlar.

Okullarda görülen en başarılı uygulamaların ortak özelliği hepsinin çok büyük bir dürüstlikle başlatılmış olmasıdır. Üst düzey takım, olası varsayımlarla 4–5 senelik süre içinde okulda neler olabileceğinin ana hatlarını çizer, "yaptıklarını yapmaya devam ederlerse" işlerini sürdürmede problemler yaşayacakları fikrini çalışanlar ile irdelerler. Bu yaklaşım kurumu daha sonra; okulun vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik çalışmaları, kazançlarını ve sürekli iyileştirmelerini güvence altına almayı garanti ederek, nasıl sürdürebileceği sorusuna götürür. Bu nedenle TKY, Kuzey Amerika ve Japonya'dan gelen "en son" moda yönetim tekniği olduğu için değil, gerçek ve önemli sorunlara bir karşılık, sistematik bir çözüm yolu arayışı olarak ortaya çıkan bir strateji olarak başlatılmalıdır.

Çoğu okul, TKY programlarına "Toplam Kalite Yönetimi Programları" ismini vermemekte, okullarının stratejisine ve koşullarına uygun bir isim seçmektedirler, örneğin, "Önce Kalite" veya "Q - Programı" gibi isimlendirmeler vardır. Sanayide de TKY uygulamalarına aynı nedenle farklı birçok isim verilmektedir -"Önce İnsan", "Müşteri Hizmeti", "Kalite Programı" vb- Bir şeye ne isim verildiği, onun ne yapığı kadar önemli değilse de ismin, okulun esas stratejisini yansıtması gerekir.

Dördüncü Adım: TKY'nin işlerliğinin korunması

Okul yönetiminin iki seçeneği vardır: a) Birinci seçenek; takımların ve bireylerin, çalışmaya hazır olduklarında, hemen etkinliklere yönlendirilmesi ve onların bu yönde desteklenmeleridir, b) ikinci seçenek ise; takımların öncelikle TKY'nin odağı olan belirli alanlar üzerinde çalışmaya başlamalarının istenmesidir. Bu alternatif stratejilerden ilki gönüllü, ikincisi ise zorunludur.

Gönüllü yaklaşımın güçlü ve olumlu yönleri; ilgililerin hepsinin göreve hazır olmaları, işe inanmış ve adanmışlıkları ve hedeflerine ulaşmak için üst düzey takımdan destek istemeleridir. Zayıf ya da iyileştirmeye açık yönleri arasında ise verilen görevlerin çoğunun kısa vadeli ve işlevler arası olmasını ve takım çalışmalarının kurumun temel işlevlerini nadiren değiştirebilecek nitelikte olmasını saymak olasıdır. Gönüllülerin, ataklıklarından ve kendilerini adanmışlıklarından dolayı başarılı olmaları olasıdır. Ancak okul ortamında, eğitim ile ilişkili görevlerin doğası göz önüne alındığında, bu yaklaşımın pek de uygun olmayacağı da düşünülebilir.

Zorunlu stratejinin olumsuzlukları ise çok ve çeşitlidir. Bunların ilki, kurum çalışanlarının hepsinin, kendilerinden yeni bir iş yapmalarının istenmesinden olası hoşnutsuzluklarıdır. İkinci olumsuzluk, işlev gören takımların basanlarının birbirinden farklı düzeylerde olmasıdır. Üçüncüsü de, takımların beceri düzeylerinin birbirlerinden önemli oranda farklılık göstermesidir. Sonuncusu da, bazı takımların "çabalasalar da" sonuç üretememeleri olasıdır.

Olumlu yönleri arasında ise öncelikle, tüm çalışanlardan bu işe odaklanmaları istendiğinde bazı ana konulara yoğunlaştırılması mümkün olabileceği sayılabilir. İkincisi, katılım düzeyi ve adanmadır -bu ilgili oranla açıkça anlaşılır-. Üçüncüsü de, okuldaki üst düzey yöneticilerin, TKY'nin, kurumsal gelişim ve yönetime yönelik olarak kullanmak istedikleri bir yaklaşım olduğunu ve bu yaklaşımı kabul etmeme gibi bir alternatifin olmadığını açıkça belirtmeleridir.

Zorunlu stratejinin başarısı, güçlü bir vizyon algılaması sağlanıp *Hoshin* hedefleriyle ilişkili bir çalışma yapılabildiğinde söz konusudur. Bunun arkasından katılım artar; takımlar doğal olarak oluşmaya başlar; bu kez diğerleri takımların dışında kalmak istemezler.

İşlemin bu aşamasındaki ortak soru şudur: "katılmak istemeyenler ne olacaktır?". Öncelikle ilk olarak herkesin, strateji ne olursa olsun, üst düzey takımının hoşlanacağı oranda katılım olmayacağına bilincinde olması gerekir. İkincisi destek, enerji ve dikkat; terk eden ve karşı çıkanlardan çok, uygulayıcılar (ödüllendirmek ve teşvik etmek İstedğimiz davranışlar) üzerine odaklanmalıdır. Üçüncüsü, personele programın

İsteğe bağılı olmadığıının açıkça anlatılması gereğidir. Program okulun geleceğinin dayandırılacağı temeldir ve belirli bir zaman süreci içerisinde ona katılmak, tüm çalışanların görevlerinin gereğidir. Burada söz konusu olan okulun stratejisi ve başarısıdır.

Beşinci Adım: Yatırım yap; Başarıyı Tanı ve Takdir Et (kabul et/ödüllendir)

TKY kurumda uygulanmaya başladıkça, üst düzey takımın iki çeşit rolü ortaya çıkmaya başlar: 1) Tüm personelin becerileri ve anlayışlarının sürekli olarak iyileştirilmesine yardım yapılması ve 2) Başarının fark edilip ödüllendirilmesidir.

Okulların çoğunluğunun gelişim etkinlikleri vardır. Vizyon ve başarıya odaklanmış bir TKY okulunda, bu tür etkinlikler, kurum içerisinde becerilerin zenginleştirilmesi ve enerjilerin odaklanabilmesi orsadan haline gelir. Okulun bu tür mesleki gelişim etkinliklerini; okullar ile toplumda var olan beceri ve yeni fikirler arasında bağlantı kurulabilmesi için fırsatlar olarak değerlendirilmesi gerekir.

Okuldaki personelin tüm zamanları konuşmaya ve çalışmaya ayrılmamalıdır. Takımların, başka TKY okulların, üniversitelerini, is yerlerini, hastanelerini, dış kliniklerini, kâr amaçlı olmayan kuruluşlarını, perakende satış kurumlarını, daha ciddi kuruluşlarını ve diğerlerini onların TKY perspektifini, hangi konularla uğraştığını, onların hangi becerilerin sürekli İyileştirme çalışmasında farklılık yarattığını düşündüklerini ve bu kurumlardaki takım çalışmalarının, çalışmalanna nasıl bir değer kattığını öğrenmeye çalışmak üzere- ziyaret edebilmeleri için en az bir gün ayırmaları gereklidir. Çalışanlar ile başka kurumlardaki TKY gelişmeleri arasında bağlantı kurulma girişimleri, okula yeni perspektifler getirebilecek; yerel olarak var olan kaynakları kullanabilme fırsatı doğurabilecek ve okulun TKY çalışmalarına başkalarının uzun vadeli yarış yapmasına yol açabilecektir.

Kurum elemanları geliştirilirken ebeveynler, öğretmen yardımcıları, ilgili alanda çalışan kamu görevlileri ve bazı öğrenciler de TKY çalışmalarına katılabilirler.

Çalışanların gelişimine bu yatırımları yapmak için, okulun takımlar ve üst düzey takımı tarafından ortaklaşa geliştirilmiş bir insan kaynakları gelişim programı olmalıdır. Bu

plan, ilerideki 3–5 yıllık süre içerisinde okulun vizyonuna ulaşmasında çalışanlarının gereksinme duyacağı beceriler üzerine yoğunlaşmalıdır.

Okulda TKY uygulamaları ortaya çıktıkça, bunların üst düzey takımı tarafından fark edilmesi gerekir. Takımın fikirlerinin ve çalışmasının takdir edilmesi; farkına varmak, başarının tanımı, küçük sunumlar, izine göndermek, genel toplantılarda takdir etmek, tanımak, ödüllendirmeler şeklinde olabilir.

Gereksinme duyulan bir başka konu da, üst düzey takımının TKY'ye olan adanmışlıklarını günlük davranışlarında sergilemeleridir; bir takım olarak davranmak; araçları kullanarak, TKY kararları alarak, tartışmayı yönlendirmek; bir araç veya becerilerin uygulanmasını göstermek veya kendilerinin dikkatini gerektiren konuların anlaşılmasında yardımcı olmak üzere, diğer personelde bulunan beceri ve uzmanlığa başvurmak isteyebilirler. Bu duyarlı çalışma, üst düzey takımının, diğerlerinden istenilen çalışmanın dışında kalmadıklarının ve TKY'nin uygulanmasıyla açık bir şekilde ilgilendiklerinin belirgin bir ifadesidir ve çok önemlidir.

Altıncı Adım: Yeniden odaklan ve yeniden motive et

Bir süre sonra, tüm çalışanların, TKY yatırımlarının ve çabalarının kendilerini nereye getirdiğini ve çalışmayı sürdürmek ve kendini adamayı sürdürmek için neyin yapılması gerektiğini yeniden gözden geçirmeleri gerekir. Takımlar, Hoshin hedeflerinin ve okulun genel stratejisinin başarılmasında açık bir biçimde yararlı olan görevler üzerinde çalışmaya devam etmek için yeniden motive edilmelidir.

Gelişmenin sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi, sadece üst düzey takım üyeleri tarafından gerçekleştirilmemelidir. Bu çalışma en iyi, üst düzey takımı ve ana uygulayıcılarının koordinasyonunda, okuldaki tüm takımların kendi kendilerini değerlendirmeleri ile gerçekleşir. Yeniden odaklanmanın ve motivasyonun yeniden sağlanması ise üst düzey takımının görevidir.

TKY'nin uygulanmasında problemler ve gizli tehlikeler vardır. Etkili uygulama için burada değinilen adıma çok dikkat edilmesi gerekir. TKY'yi uygulamak isteyen okulların hepsi başarılı olmayabilir. Bu, birçok tehdit ve fırsatlar içeren zor bir yoldur.

Başarının anahtarı, kendini adamaktır, iletişimdir, müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermeye ve onları aşmaya odaklanmış bir stratejiyi aktif olarak izleyerek vizyonu gerçekleştirmeye yönelik bir kültür değişiminin gerçekleştirilmesidir (Murgatroyd ve Morgan, 1993: 196–201).

2.17. TKY Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri

Bazı kuruluşlarda, kuruluşun "tepe" yönetiminden gelen yeni görüş, öneri ve uygulama girişimlerine karşı personelin tepkisini betimlemek için kullanılan bir deyiş vardır. Bu deyiş "Bu da geçer" dır. Çalışanların, bu deyişle, eğer yeterince beklenirse, bu yeni programın da gelip geçeceğini ve böylece yine eski düzenlerine dönebileceklerini ifade ettikleri düşünülmektedir. Öğretmenler de bazen bu yaklaşımı "eski ağza yeni tat", "mucizevî iksir" veya "TKY gibi modalar gelip geçicidir; ama öğretmenlik bildiğimiz şekilde hep var olacaktır" gibi anlayışlarla algılar ve her zaman yaptıklarını bildikleri gibi yapmaya devam ederlerse; her zaman aldıkları sonuçları almaya da devam edebileceklerini düşünürler. Eğer TKY yalnızca "başka bir program" konumuna getirilir ve okulun işleyişinde temel taşı olmak yerine bir unsur bir iş olarak görülürse, o zaman çalışanların onu "Bu da geçer" şeklinde karşılamaları olasılığı yüksektir. Etkin TKY uygulayıcıları, TKY'yi daima kuruluşlarındaki işlerin tümünü birleştirmenin ve bu işleri bazı çekirdek düşünceler üzerinde odaklamanın bir yolu olarak görmüşlerdir. TKY onlar için "bir başka program" değil, kuruluşun işlerinin tümü için merkezi bir platform oluşturmaktadır.

İkinci önemli husus, TKY uygulamasının genellikle, finansal ve hizmet kazançlarını garantilemenin bir yolu olarak görülmesidir. Gerçekten de, TKY uzun vadede verimlilikte önemli gelişmelere yol açacaktır; ancak bunun anında ya da çabucak gerçekleştirilmesi çok zordur. Pek çok kuruluşun, ünansal konumlarının ya da pazar koşullarının onları TKY uygulamasına zorlamasından dolayı, çoğunlukla sonuçları bekleyecek kadar bile zamanlanmaz ve "küçülme" ya da "işten geçici olarak çıkarma" denilen İkinci bir stratejiyi benimserler. Böylece TKY bazen bu küçültme stratejisinin bir parçası -boşa harcamayı ve verimsizliği azaltmanın bir başka yolu-

olarak düşünölmeye başlanır. Bu İki düşünöcenin eşleştirilmesi, her kuruluşta TKY nin benimsenme süreci açısından zararlı olabilir. Kısa vadede bir okulun personelini kaybetmesi durumu ortaya çıkabilir, ancak TKY'nin temel hedefi, okulun uzun vadede; ayakta kalacak ve yenileşme sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu bakımdan masraf kısmayı TKY ile doğrudan ilişkilendirmek, TKY uygulaması için zararlı olabilir.

Diğer önemli bir nokta da TKY'nin, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi için yapılan yatırımlar ölçüsünde yararlı olacağıdır. Okullarda TKY'yi uygulamanın bir yolu da, kuruluşta çalışan personelin öğrenmesi için bir odak ve gündem oluşturduğunu öne sürmektir. TKY'nin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, tüm personelin sürekli iyileştirme görevinde çok önemli bir yeri olan bir dizi aracı kullanmada uzmanlaşması, var olan süreçler hakkında daha çok şey Öğrenmeleri ve onları önemli ölçüde iyileştirecek fırsadan geliştirmek için takımlar halinde çalışmaları gereklidir. Çalışanların, iyileştirme fırsatlarını değerlendirebilecek duruma getirilmediği durumlarda, ne kadar yetkelendirilmiş -olurlarsa olsunlar, kalite iyileştirmelerini gerçekleştirme olasılıkları düşük olacaktır (Murgatroyd ve Morgan, 1993: 189-190).

Kuruluşlarda TKY uygulama girişimlerini başarısız kılan önemli nedenleri yedi grupta özetlemek olasıdır. Bunlar:

1. **Üst düzey yönetim liderliğinin yetersizliği:** Üst yönetim liderliği olmadan TKY başarılı olamaz. Üst düzey yönetimdekilerin bazıları "kendini adanmış" olabilirler; ancak kendini adanmışlığın "kanıtlarının" azlığı da, kurumun diğer çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.
2. **Kalite için altyapı eksikliği:** Kurum yönetimi, kalite dışındaki diğer ana aktivitelerinde, sorumlulukları aktarmayı; açık hedefleri, planları, bu planları gerçekleştirmede kullanılacak araçları, bütçeleri ve tanınma İle ödüllendirmeyi içeren mekanizmaları geliştirdikten sonra başarmış; ancak kalite konusunda bunu gerçekleştirememiştir.
3. **"Yeni kalite programı" hakkındaki kuşkulan anlamakta başarısızlığı:** Kaliteye ilişkin birçok program uygulaması girişiminin, yöneticilerin, kurum çalışanları üzerinde yeterince ilgi yaratamaması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlandığı

görülmüştür. Çalışanlar kuşkularını açıkça ifade etmezler. Böyle bir ortamda yönetimler, kalite girişiminin gerekliliğini kanıksamada ve bu girişimi başarıya dönüştürmedeki kararlılıklarına İnandırıcı Örnekler sunmada başarısız olurlar.

4. ***Yönetimin, teşvik yaklaşımının sonuç vereceği varsayımına inancı:*** Bu yaklaşım, konunun gerekliliğinin (herkesin kalite sorununun önemine inandırılması) çalışanlara kanıtlarıyla gösterilmesine ilişkin güçlü bir sunumu ve herkesin daha iyisini yapabileceğine motivasyon teknikleri ile yönlendirilebileceği varsayımını içerir.
5. ***Küçük çaplı başlayamamak ve pilot çalışmalardan öğrenememek:*** Bazen, büyük sonuçları çok kısa zamanda elde etme telaşı, pilot çalışma aşamasının atlanmasına neden olur. Bu durumda tüm alanlarda ilerlemelerin hep bitlikte başarılabilmesi beklentisi ile çok geniş kapsamlı eğitim faaliyetine girişilir. Bu yaklaşım sonuç getirmez. Proje alanları dikkatle tanımlanmış ve alü ayda bitebilecek kapsamdaki az sayıda pilot projelerle başlamak daha doğru bir alternatif yaklaşımdır. Kalite projelerinin ele alınışında en" yaygın yapılan bir başka hata da, proje kapsamının zorluk derecesinin üstesinden gelinebilecek sınırların ötesinde olmasıdır. İnsanlar, hiç bitmeyecekmiş izlenimi veren projelerden çabuk sıkılırlar.
6. ***Kalite hedeflerine ulaşmanın ana araçları olarak belirlenen tekniklere çok fayla güvenmek:*** Böyle tekniklerin örnekleri; istatistiksel işlem kontrolü, kalite maliyeti, kalite devirleri, kalite işlev açılımı vb. Bunların hepsi değerli ve genellikle gereklidir, ama bunlar problemin sadece belirli yönlerinin ele alınışında yardımcı tekniklerdir.
7. ***Zaman ve kaynak gereksinmesini gereğinden az öngörmek:*** Kalitede atılım yapabilmek için üst ve orta düzey yönetim ile profesyonel uzmanlarının zamanlarının yaklaşık % 10'ununu bu konuya ayırmaları gerekir. Bu zamanın tafisi için yeni eleman alımı söz konusu olmamalıdır. Böylece önceliklerin değişimi söz konusu olacak, bazı etkinlikler ertelenecek, bazılarında vazgeçilecektir.

Ayrıca, TKY uygulamalarına girişen kurumlara, diğerkurumların önerilerini dinlemeleri ve özellikle onların başarısızlık nedenlerini öğrenmeleri sağlık verilmektedir (Juran ve Gryna, 1993:131–136).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ile verilerin çözümü ve yorumlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

İstanbul İlinde resmi ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin algılamaları bakımından karşılaştırılması için yapılan bu çalışma ilişkisel tarama modellerinden “karşılaştırma” türünde, betimsel nitelikli bir çalışmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2006–2007 öğretim yılında İstanbul İli sınırları içinde yer alan ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin tamamı oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul İli’ne bağlı Ümraniye İlçesinin Asım Ülker Çok Programlı Lisesi, Nevzat Ayaz Lisesi, Ümraniye Lisesinde görev yapan ve rasgele (randomly) seçilen branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemin seçiminde, araştırmacının bu bölgedeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere ulaşma kolaylığı etken olmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için yukarıda bahsedilen ortaöğretim kurumlarına hazırlanan anketler bizzat araştırmacı tarafından gönderilmiştir. Bu okullardan dönüşü sağlanan anketler daha sonra eksik ve yanlışlık kontrolünden sonra istatistikî analizler uygulanmak üzere bilgisayara girilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, 3'lü Likert ölçeğine göre oluşturulan 40 soruluk bir anket kullanılmıştır. Anket toplam 165 öğretmene gönderilmiş 132 anketin geri dönüşü sağlanabilmiştir. Anketlerden yanlış ve eksik olanlar ayrıldıktan sonra 112 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Oluşturulan ölçeğin yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiştir.

Anket soruları ölçmeye çalıştığı özellikler açısından üç bölüme (boyuta) ayrılmıştır. Ölçekte yer alan;

- 1–16 arası sorular ile öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki TKY uygulamaları ile ilgili bilgi düzeyleri,
- 17–31 arasındaki sorular ile öğretmenlerin TKY yaklaşımının gerektirdiği davranışları göstermelerine ilişkin kişisel algılarını,
- 32–40 arasındaki sorular ile okul yöneticilerinin çalıştıkları okulda göstermiş oldukları liderlik özelliklerine ilişkin, öğretmenlerin algı düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenler, üçlü skala üzerinde aşağıdaki seçeneklerden kendilerine uygun olan seçeneği işaretleyerek yanıtlamışlardır.

Verilen Ağırlık

1

2

3

Seçenekler

Çok Az/Hiçbir zaman

Ara Sıra

Çoğu Zaman/Her zaman

3.4. Verilerin Analizi

Demografik veriler, ölçek ve boyutları ile ilgili toplanan veriler SPSS for Windows 13.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile çözümlenmiştir.

Verilerin çözümüne geçilmeden önce, EDA (Exploratory Data Analysis/Açıklayıcı Veri Analizi) ile toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Çözümlemelerde demografik değişkenler (cinsiyet, öğretmenlerin kıdemi ve öğretmenlerin branşı) bağımsız değişkenler olarak kabul edilirken, ölçek ve alt boyutları bağımlı değişkenler olarak istatistikî analizlere tabi tutulmuşlardır.

Bağımsız değişkenlerin kategorileri arasındaki farklılaşmalar ve ilişkileri tespiti için istatistikî testler yapılmadan önce bağımlı değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediklerine bakılmış ve buna göre uygun istatistikî testlere geçilmiştir.

- Öğretmenlerin *Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algulamaları* boyutları için cinsiyet bağımsız değişkeni bakımından farklılaşma gösterip göstermediklerini araştırmaya yönelik *Ki-Kare (X^2)* ve *t-testi* yapılmıştır.
- Öğretmenlerin *Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algulamaları* boyutları için aldıkları puanların; branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik *post-hoc LSD* (en küçük anlamlı farklar) testi uygulanmıştır.

Kategoriler arasında gözlenen ortalamaların, anlamlı bir farka işaret edip etmediği araştırılırken $\alpha = .05$ anlamlılık değeri kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde ilk olarak evren ve örneklem grubunun genel yapısını tanıttıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular ise araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre değerlendirilmiştir.

4.1. Grubun genel yapısına ilişkin frekans ve yüzdeler

Çizelge 4.1.'den de görüleceği üzere, örnekleme oluşturan öğretmenler cinsiyet değişkenine göre yakın bir dağılım göstermektedir. Öğretmenlerin %50,89'u (57 kişi) kadın iken, %49,11'i (55 kişi) erkektir.

Çizelge 4.1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ($N=112$)

<i>Gruplar (Cinsiyet)</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kadın	57	50,89
Erkek	55	49,11
Toplam	112	100,00

Örnekleme meydana getiren 112 öğretmenin tümü de branş öğretmenidir.

Örneğimizde yer alan öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından dağılımına baktığımızda (Çizelge 4.2.), kıdem yılları bakımından normale yakın bir dağılım gösterdikleri görülmektedir. Örneğimin en büyük grubunu %30,36 (34 kişi) ile 1-5 yıldır öğretmenlik yapanlar ile, %29,46 (33 kişi) ile 21 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanların oluşturduğu görülmektedir.

Çizelge 4.2. Öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ($N=112$)

<i>Gruplar (Kıdem)</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
0-5 Yıl	34	30,36
6-10 Yıl	13	11,61
11-15 Yıl	14	12,50
16-20 Yıl	18	16,07
21 Yıl ve Üstü	33	29,46
Toplam	112	100,00

Öğretmenlerin okuttukları sınıflardaki öğrenci sayıları bakımından ise 28–68 öğrenci arasında bir aralık olduğunu görmekteyiz.

Frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin ölçeğin maddelerine verdikleri ortalama puanlar ve maddelere katılma düzeyleri aşağıda, Çizelge 4.3.'te özetlenmiştir.

Çizelge 4.3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtların seçeneklere göre frekans ve yüzde ($N=112$)

No	Maddeler	X	Katılma Düzeyi					
			Hiçbir Zaman ve Çok Az		Ara Sıra		Çoğu Zaman ve Her Zaman	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
1	Okulunuzda alınan kararlara okul-veli iş birliği açısından velilerin katılımı sağlanıyor mu?	3,26	26	23,2	36	32,1	50	44,6
2	Öğrenci velileri, eğitimle ilgili yapılan çalışmalara aktif olarak katılıyor mu?	2,66	50	44,6	34	30,3	28	24
3	Okulunuzun ne kadar malî kaynağa ve	2,35	71	63,3	11	9,8	30	26,7

	desteğe sahip olduğunu biliyor musunuz?							
4	Okulun malî kaynaklarının yerinde ve amaca uygun kullanıldığını düşünüyor musunuz?	3,94	15	13,3	9	8,03	88	78,3
5	Okulunuzun fiziksel çalışma ortamı yeterli midir?	2,65	62	55,2	17	15,1	33	29,4
6	Okulunuzun öğretmenleri arasında sağlıklı bir iletişim var mıdır?	4,04	12	10,7	10	8,9	90	80,3
7	Okulunuzun amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışması yapıyor mu?	3,47	21	18,7	30	26,7	61	54,4
8	Öğretmen sayınızı, okuluna göre yeterli buluyor musunuz?	2,89	52	46,4	13	11,6	47	41,8
9	Okulunuzda, eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak amacı ile seminer ve konferans çalışmaları yapılıyor mu?	2,21	71	63,3	24	21,4	17	15,1
10	Okulunuz öğretmenlerinin verimliliğini artırmak için çalışmalar yapılıyor mu?	2,53	54	48,1	41	36,6	17	15,1
11	Okulunuz öğretmenlerinin yenilikçi girişimlerine destek veriliyor mu?	3,40	22	19,5	39	34,8	51	45,2
12	Okulunuzda çalışanlar arasında bilgi paylaşımı yapılıyor mu?	3,70	15	13,3	23	20,5	74	66
13	Çalışanların edinimleri (Performanslarını) artırmak için eğitim seminerleri verilmeli mi?	4,29	6	5,2	16	14,2	90	80,3
14	Rehberlik ve danışma hizmetleri veren bir uzmanın okulunuzda bulunması gerektiğine inanıyor musunuz?	4,77	3	2,5	1	0,9	108	96,4
15	Öğrenci merkezli öğrenmenin gereğine inanıyor musunuz?	4,50	4	3,4	6	5,3	102	91
16	Okulunuzda alınacak kararlarda öğrencilerin bilgilendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?	4,13	2	1,7	23	20,5	87	77,6
17	Denetimlerin eğitimde kaliteyi artırdığına inanıyor musunuz?	2,72	54	48,2	26	23,2	32	28,5
18	Okulunuzda bulunan ders araç ve gereçlerinin eğitim öğretim açısından yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	2,51	64	57,1	24	21,4	24	21,3
19	Gereksinim duyduğunuz alanlarda Bakanlıkça verilen hizmet içi eğitim kurslarına katılabiliyor musunuz?	2,23	68	60,6	28	25	16	14,2
20	Verimli çalıştığınız zamanlarda üst yöneticiler tarafından ödüllendiriliyor musunuz?	2,05	76	67,8	27	24,1	9	7,9
21	Bu ödüllerin adaletli bir şekilde verildiğine inanıyor musunuz?	1,92	82	73,1	16	14,2	14	12,5
22	Ödüllendirmenin sadece rakamsal verilere dayalı olarak verilmesini doğru buluyor musunuz?	1,45	98	87,4	10	8,9	4	3,4
24	Okulunuzda meslekî gelişiminizi sağlayacak eserlerin bulunduğu bir kütüphane olması gerektiğim düşünüyor musunuz?	4,79	1	0,9	3	2,6	108	96,4
25	Öğrenciler arasında yapılan karşılaştırmalı ve yarışmalı sınavların öğrencilere yarar sağladığına inanıyor musunuz?	3,54	27	24	20	17,8	65	57,9
26	Çoktan seçmeli tipinde yapılan sınavların eğitimde kaliteyi artırdığına inanıyor	3,11	36	32,1	22	19,6	54	48,1

	musunuz?							
27	Gelecekte yönetici olmayı düşünüyor musunuz?	1,87	78	69,6	21	18,7	13	11,5
28	Çalıştığımız okulda kendinizi bir takımın parçası gibi hissediyor musunuz?	3,87	14	12,4	19	16,9	79	70,5
29	Değişme ve yenileşmeye hazır mısınız?	4,78	0	00,0	2	1,7	110	98,1
30	Toplam Kalite Yönetimi konusunda şimdiye kadar bir bilgiye ulaşabildiniz mi?	2,33	80	71,3	16	14,2	16	14,2
31	Toplam Kalite Yönetimi konusunda yetiştirilmeniz için bir eğitime gereksinim duyuyor musunuz?	4,01	10	8,8	18	16,0	84	74,9
32	Okul müdürünüz okulunuzun hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlere önderlik yapmakta mıdır?	3,64	22	19,6	19	16,9	71	63,3
33	Okul müdürünüz, okul içinde takım çalışmasını özendiriyor mu?	3,40	25	22,2	26	23,2	61	54,4
35	Okul müdürünüz öğrenme faaliyetlerini özendirip destekliyor mu?	3,70	19	16,9	23	20,5	70	60,4
36	Okul müdürünüz, okulunuzun iyileştirme çalışmalarında aktif rol oynuyor mu?	3,92	15	13,3	18	16,7	79	70,4
37	Vizyon, okulun geleceğe yönelik hedeflerini gösterir. Yöneticiniz okulunuz için geleceğe yönelik hedefler oluşturdu mu?	3,20	29	34,8	12	10,7	61	54,4
38	Her türlü sorunuzda yöneticilere doğrudan ulaşabiliyor musunuz?	3,86	19	16,9	15	13,3	78	69,5
39	Yöneticiler, bilgi birikiminizden yararlanmak için çaba gösteriyorlar mı?	3,09	35	31,2	32	28,5	45	40,1
40	Yöneticiler, öğretmenleri kariyer yapmaları için teşvik ediyorlar mı?	3,41	43	38	28	25	40	35,7

4.2. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile *Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları* ölçeğine ilişkin analizler

4.2.1. Branş değişkenine göre öğretmen algıları

Öğretmenlerin branş değişkenine göre *Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları* ölçeğine verdikleri puanlar bakımından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı Ki-Kare testi (X^2) ile incelenmiş ve anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>,05$).

4.2.2.1. Okuldaki TKY uygulamaları ile kıdem gruplarına göre öğretmen algıları

Örnekleme yer alan 112 öğretmenin kıdem grupları arasında *Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Ortaöğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları* bakımından bir farklılık olup olmadığı bir ANOVA testi ile incelenmiştir (Çizelge 4.4.).

Çizelge 4.4. Okulda TKY uygulamaları ile kıdem grupları arasındaki öğretmen algılarına ilişkin ANOVA testi

Değişim Kaynağı (DK)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Toplamı (KT)	Kareler Ortalaması (KO)	F	p
Gruplar Arası	4	2.6061	0.6515	2.57	0.0419*
Gruplar İçi (Hata)	107	27.1001	0.2533		
Genel	111	29.7062			

* $p < .05$

TKY'nin okuldaki uygulamaları ile kıdem grupları arasında aldıkları puan ortalamaları (1–16 arasındaki sorularda) bakımından anlamlı fark vardır ($F=2,57$ ve $p=0,0419$).

Çizelge 4.5. Okulda TKY uygulamaları ile kıdem grupları arasındaki öğretmen algıları arasında, hangi gruplar arasında fark olduğunu araştırmaya yönelik LSD testi	
Kıdem Grupları	X
00–05	3.23
06–10	3.33
16–20	3.52
21 ve üstü*	3.56
11–15*	3.60

Okuldaki TKY uygulamaları ile ilgili olarak sorulan sorularda, 0–5 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üst kıdeme sahip olanlar arasında, yine 0–5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11–15 yıllar arası kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı fark vardır. 11–15 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler 0–5 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlere oranla TKY'nin uygulanabileceğine daha fazla inanmaktadır.

4.2.2.2. TKY’de ilgili kişisel sorular ile kıdem grupları arasındaki öğretmen algıları

TKY ile ilgili kişisel sorular ile kıdem grupları arasında aldıkları puan ortalamaları (17–31 arasındaki sorularda) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

4.2.2.3. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin kıdem gruplarının algıları

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları ile kıdem grupları arasında aldıkları puan ortalamaları (32–40 arasındaki sorularda) bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

4.2.3.1. Okulda TKY uygulamaları ile cinsiyet gruplarına göre öğretmen algıları

Okulda TKY Uygulamaları ile Öğretmen Algıları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

4.2.3.2. Cinsiyete göre öğretmen algıları

Cinsiyete göre, öğretmen algılarını saptamak amacıyla yapılan Ki-Kare Analizi sonucunda elde edilen p değerlerine bakıldığında, 1, 2, 9, 15, 28, 34, 38, 39 ve 40 sorularda $p < 0.05$ olduğu için öğretmen algılarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur (Çizelge 4.6.).

Çizelge 4.6. Cinsiyet değişkenine göre öğretmen algılarına ilişkin Ki-Kare (X^2) testi

No	Ölçek Maddeleri	Ki-Kare Değeri (X^2)	<i>sd</i>	<i>p</i>
1	Okulunuzda alınan kararlara okul-veli iş birliği açısından velilerin katılımı sağlanıyor mu?	9,486	2	0,009*
2	Öğrenci velileri, eğitimle ilgili yapılan çalışmalara aktif olarak katılıyor mu?	9,501	2	0,009*
9	Okulunuzda, eğitim ve öğretimde kaliteyi arttırmak amacı ile seminer ve konferans çalışmaları yapılıyor mu?	6,245	2	0,044*
15	Öğrenci merkezli öğrenmenin gereğine inanıyor musunuz?	6,672	2	0,036*
28	Kendinizi bir takımın parçası gibi hissediyor musunuz?	9,115	2	0,010*
34	Okul müdürünüz, okulunuzun iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptıyor mu?	6,370	2	0,041*
38	Her türlü sorununuzda yöneticilere doğrudan ulaşabiliyor musunuz?	10,775	2	0,005*
39	Yöneticiler, bilgi birikiminizden yararlanmak için çaba gösteriyorlar mı?	8,951	2	0,011*
40	Yöneticiler, öğretmenleri kariyer yapmaları için teşvik ediyorlar mı?	6,402	2	0,041*

* $p < .05$

“Okulunuzda alınan kararlara okul-veli işbirliği açısından velilerin katılımı sağlanıyor mu?” sorusuna; (soru 1) bayan öğretmenlerin %56,1’i (32 kişi) çoğu veya her zaman şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerde bu oran %32,7(18 kişi) olarak

belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin % 45,5'i (25 kişi) ara sıra şeklinde yanıt vermişlerdir.

Öğrenci velileri, eğitimle ilgili yapılan çalışmalara aktif olarak katılıyor mu? sorusuna; (soru 2) bayan öğretmenlerin %35,1'i (20 kişi) çoğu veya her zaman şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerde bu oran %14,5'e düşmektedir.

Bu sonuçlara göre velilerin okulda alınan kararlara katılımının sağlanması ve eğitimle ilgili çalışmalara katılmaları konusunda bayan öğretmenler erkek öğretmenlere oranla daha olumlu düşünmektedir.

“Okulunuzda, eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak amacı ile seminer ve konferans çalışmaları yapıyor mu?” sorusuna bayan öğretmenlerin %22,8'i (13 kişi) çoğu veya her zaman şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerde bu oran %7,3(4 kişi) olmuştur. Erkek öğretmenlerin %27,3'ü (15 kişi) bu soruyu ara sıra şeklinde yanıtlamışlardır. Bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere oranla eğitimle ilgili konferans ve seminer çalışmalarına daha fazla ilgi duymaktadır.

“Öğrenci merkezli öğrenmenin gereğine inanıyor musunuz?” sorusuna; bayan öğretmenlerin %7'si (4 kişi) hiç ve çok az şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerin %9,1'i (5 kişi) ara sıra şeklinde yanıt vermişlerdir. Erkek öğretmenler TKY'nin gerektirdiği öğrenci merkezli öğrenmenin gereğine daha fazla inanmaktadırlar.

“Çalıştığınız okulda kendinizi bir takımın parçası gibi hissediyor musunuz?” sorusuna; erkek öğretmenlerin %81,8'i (45 kişi) çoğu veya her zaman şeklinde yanıt verirken, bayan öğretmenlerde bu oran %59,6 (34 kişi) olarak çıkmıştır. Bayan öğretmenlerin %19,3'ü ara sıra (11 kişi) ve %21,1'i hiç ve az şeklinde yanıt vermişlerdir. TKY'nin ortaöğretim okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi takım çalışmasıyla doğru orantılıdır. Erkek öğretmenler takım olma veya takımın bir üyesi olma yönünde daha başarılıdır.

“Okul müdürünüz, okulun iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptıyor mu?” sorusuna, bayan öğretmenlerin %28,1'i (16 kişi) hiç ve az şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerde bu oran %12,7 (7 kişi) olarak çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin %21,8'i (12

kişi) ara sıra olarak yanıtlamışlardır. Erkek öğretmenler, kalitenin sağlanması ve sistemin iyileştirilmesi açısından okul müdürlerine daha fazla inanmaktadırlar.

“Her türlü sorunuzda yöneticilere doğrudan ulaşabiliyor musunuz?” sorusuna, bayan öğretmenlerin %57,9’u (33 kişi) çoğu ve her zaman derken, erkek öğretmenlerin %81,8’i (45 kişi) çoğu ve her zaman şeklinde yanıtlamıştır. Bayan öğretmenlerin %28,1’i (16 kişi) hiç ve az şeklinde yanıtlamıştır. Yöneticiler, etkili iletişim kurmak açısından erkek öğretmenlerle daha rahat iletişim kurmaktadır.

“Yöneticiler bilgi birikiminizden yararlanmak için çaba gösteriyorlar mı?” sorusuna; bayan öğretmenlerin %43,9’u (25 kişi) hiç ve az şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerin %18,2’si (10 kişi) hiç ve az şeklinde yanıt vermiştir. Erkek öğretmenlerin %45,5’i (25 kişi) çoğu ve her zaman şeklinde yanıt vermiştir. Okul yöneticileri, erkek öğretmenlerin bilgi birikiminden daha fazla yararlanmaktadır. Buna neden olarak okul müdürleriyle erkek öğretmenlerin daha fazla iletişim hâlinde olduğu söylenebilir.

“Yöneticiler, öğretmenlerin kariyer yapmaları için teşvik ediyorlar mı ?” sorusuna; bayan öğretmenlerin %49,1’i (28 kişi) hiç ve az şeklinde yanıt verirken, erkek öğretmenlerin %27,3’ü (15 kişi) hiç ve az şeklinde yanıt vermiştir. Erkek öğretmenlerin %32,7’si (18 kişi) ara sıra olarak yanıtlamıştır. Erkek öğretmenler kariyer yapma konusunda bayan öğretmenlere oranla yöneticiler tarafından daha fazla desteklendiğine inanmaktadır.

4.2.3.3. TKY ile ilgili kişisel sorularla cinsiyet gruplarına göre öğretmen algıları

TKY'ne ait kişisel sorular ile öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > 0,05$)

Çizelge 4.7.'de de görüldüğü gibi okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile öğretmen algıları arasında cinsiyete göre yapmış olduğumuz t-testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ($t = -2,22$ ve $p = 0,020$).

Erkek öğretmenlerin algıları, bayan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek bulunmuştur.

Çizelge 4.7. Cinsiyet değişkenine göre öğretmen algılarına ilişkin t testi

Gruplar (Cinsiyet)	<i>X</i>	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bayan Öğretmenler	3.23	1.19	-2,22	0,020*
Erkek Öğretmenler	3.66	0.80		

* $p < .05$

4.2.4.1. Okulda TKY uygulamaları ile branş grupları arasındaki öğretmen algıları

Okulda TKY uygulamaları ile öğretmen algıları arasında branşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

4.2.4.2. TKY ile ilgili kişisel sorular ile branş grupları arasındaki öğretmen algıları

TKY ile ilgili kişisel sorular ile öğretmen algıları arasında, branşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

4.2.4.3. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile branş grupları arasındaki öğretmen algıları

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile öğretmen algıları arasında, branşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Okullarda alınacak kararlara velilerin katılımı konusunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark vardır. Velilerin okulda alınacak kararlara katılımının sağlanmasında bayan öğretmenler daha başarılıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü (%71'i) TKYfelsefesi konusunda ayrıntılı bir bilgiye sahip değildir. Ayrıntılı bilgiye sahip olmayan öğretmenlerin uygulamada yeterli başarıyı gösteremeyeceği çok açıktır. Ayrıca öğretmenlerin %74'ü TKY ile ilgili bir eğitime gereksinim duymaktadırlar. Diğer yandan öğretmenlerin%63'ü, okullarında eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak amacı ile seminer ve konferans çalışmalarının yapılması gerektiğine inanmaktadırlar.

Öğretmenlerin okuttukları sınıflardaki öğrenci sayılarında anlamlı farklar vardır. Bu sayılar 28 ile 68 kişi arasında değişmektedir. Yine öğretmenlerin %52'si okullarındaki öğretmen sayılarının, okullarına göre yeterli olmadığı düşüncesindedirler. Millî Eğitim Bakanlığı'nın 10.08.1999 tarih ve 23782 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan“Yönetici ve ÖğretmenlerinNorm Kadrolarına İlişkinYönetmelikte” ilköğretim okulları öğrenci sayıları 10 ile 30 arasındaki her sınıf veya şube için 1 öğretmen verilmesini öngörmektedir. Bu nedenle Millî Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu yönetmelikle günümüzdeki mevcut uygulamaları örtüşmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin%55'i çalıştıkları okulun fiziksel çalışma ortamının %57'si ise okullarında bulunan ders araç ve gereçlerinin eğitim ve öğretim açısından yeterli olmadığı kanısındadır.

Öğretmenlerin %71'i okullarında takım çalışması yapıldığı düşüncesindedir. Ancak okulda uygulanan takım çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark vardır.

Erkek öğretmenler, takım olma ya da takımın bir üyesi olma konusunda kendilerini bayan öğretmenlere göre daha başarılı algılamaktadır.

Okul müdürlüklerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarında cinsiyet değişkenine göre de anlamlı fark vardır. Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre; okul müdürlerinin liderlik özelliklerini daha fazla yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.

5.2. Öneriler

Ortaöğretim okullarında TKY'nin başarı ile uygulama yolunda en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle öncelikle okul müdürleri bu süreçte nitelikli bir eğitimen geçirilmelidir.

Okullarda, öğretimdeki kaliteyi artırmak amacı ile seminer ve konferans çalışmaları yapılmalıdır. Bununla birlikte Millî Eğitim Bakanlığı tarafından verilen hizmet içi eğitim kursları, daha çok öğretmenin katılabileceği biçimde plânlanmalı ve düzenlenmelidir.

Öğretmenlerimiz, TKY konusunda bilinçlendirilmeli ve bu konuda hizmet içi eğitimle desteklenmelidirler. Bu eğitimler, öğretmenlerimize gelişme ve değişimleri takip etme olanağı sağlayarak, bunları uygulayabilme becerisi kazandırabilecektir. Ayrıca kendilerini geliştirme ve yenileme isteklerini artırabilecektir.

Okullardaki sınıf öğrenci sayıları ile öğretmen sayılarının en azından Millî Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu "Norm Kadro Yönetmeliğine" uygun olması sağlanmalıdır.

Okulların fiziksel yapısı; kullanışlı ve sağlık koşullarına uygun olmalı, öğretim programlarına ve çağın gereklerine uygun ders araç ve gereçleriyle donatılmalıdır. Bu yöndeki çalışmalar okullardaki öğretimin kalitesinin artırılmasında ve TKY'nin başarı ile uygulanmasına olumlu katkılar sağlayabilecektir.

TKY'nin ortaöğretim okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi takım çalışmasıyla doğru orantılıdır. Branş, kıdem ve cinsiyet gibi değişkenlere bakılmaksızın öğretmenlerden oluşturulan takımlar arasında etkili iletişim kurulmalıdır.

Ortaöğretim okullarının yönetiminde karar alma sürecine, öğretmenlerle birlikte veliler ve öğrenciler mutlaka katılmalıdır.

Okullarımızın hedeflerine ulaşabilmesi için, akademik düzeyde bilgi üreten üniversiteler ile iş birliği içine girmeleri sağlanmalıdır

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., 1999, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Akın, B., 1996, İstatistik Proses Kontrol, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Akın, B., Çetin, C. ve Erol, V., 1998, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul.

Akın, B., 1997, Örneklem ve Numune Alma Teknikleri, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Aksu, M.B., Bahar 1995, "Toplam Kalite Yönetimi", Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2, İstanbul.

Aktan, C.C., Temmuz 1998, Organizasyonel Performansta Atılım (Breakthrough) İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking, Mercek Dergisi, Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.

Arat, M., Ekim-Kasım 1997, Öğrenmek ya da Öğrenmemek İşte Bütün Mesele Bu!, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, İstanbul.

Argun, T., 1998, "Eğitim, Kimin İçin?", Executive Excellence, Yıl 1, No:11, sf. 4.

Ayçin, M.M., 2000, Benchmarking ve Uygulamaları, Sakarya Ün. Müh. Fak. End. Müh., Sakarya.

Aydın, M., 1992, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

Bağrıaçık, A., Şimşek, M. ve Nacar, S., 1999, ISO 9001 ve 9002, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Barbaros, Ö., 1997, Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım, İzmir.

Barbaros, İ., Bahar 1985, “Millî Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek” Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2 s.227.

Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kasım 1997, Kıyaslama (Benchmarking) ‘Başkalarından Öğrenmek’, Kalder Yayınları, No:15, İstanbul.

Bingöl, D., 1990, İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bolat, T., 2000, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Bozkurt, R., 1994, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, Verimlilik Dergisi, Sayı:23, s.26, İstanbul.

Braham, B.J., 1998, Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayınevi, İstanbul.

Bursalıoğlu, Z., 2002, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, PEGEM, İstanbul

Cafoğlu, Z., 1996, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul.

Camp, R.C., 1989, Le Benchmarking: Pour Atteindre L’Excellence et Dépasser Vos Concurrents, 2.Baskı, ASQC Quality Press.

Çam, S., 2000, Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Artırılması, M.Ü.S.B.E. İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çetin, C. ve Mutlu, E. C., 1999, Yönetim, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Çetin, C., 1999, İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Gelişimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Diñer, Ö., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Dinçer, Ö. ve Yahya, F., 1999, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

Dixon, N., 2000, The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively. Vermont: Gover.

Döşoğlu, N.D., Ocak 1997, Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi, Öneri Dergisi, C.1, S.6, İstanbul.

Düren, Z., 2000, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Efil, İ., 1998, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Vipaş Yayın, 3.Baskı, Bursa.

Erdil, O., Haziran 1996, Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri, Öneri Dergisi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, C.1, S.5.

Eren, E., 1993, Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, İstanbul.

Fisher, J.G., 1998, Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır, Rota Yayınları, İstanbul.

Gür, J., 1996, Asiad-Kosgeb Kalite Maratonu, Kültür Matbaası, Ankara.

Johnston Catharine G. ve Daniel Mark J., Benchmarking, makale.

Juran, J.M. and Frank M. Gryna Jr., 1980, Quality Planning and Analysis From Product Development Through Use, New York, Mcgraw Hill, Second Edition

Kalite Cep Kitabı, KALDER Yayınları

Kaya, B., 1997/1, Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı, Kıyaslama, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını.

Kavrakoğlu, İ., Ocak 1998, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.

- Keser, K., 1999, ISO 9000, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 1998, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T., 1998, İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kovancı, Ah., 2001, Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Köseoğlu, M. ve Atayeter, C., Kasım 1996, "Eğitimde Kalite Güvencesi ve ISO9000" Standart Dergisi, Sayı:419, s.82.
- Onat, E., 2000, Yıldız Tek.Ün.End.Müh.Fak. "Benchmarking Yönetimi", Bitirme Projesi, İstanbul.
- Kalite Derneği Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 1998, Kalder Yayınları, İstanbul, s16.
- Murgatroyd, S., Morgan, C., 1993, Total Quality Management, the Schools, Open University Press, Buckingham.
- Özbakır, E., 1992, Şikayet Yönetimi ve Personel Yöneticisi Ağırlık Model Önerisi, M.Ü.S.B.E. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özçelik, H., Kural Koymanın Kuralları ve 5S, Kalder Yayınları.
- Özdemir, S., Güz 1995, "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:3, İstanbul.
- Özdemir, S., 1996, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, PEGEM, Ankara.
- Özdölmez, L., 2000, "Benchmarking", M.Ü. İşletme Fakültesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Peker, Ö., 1993a, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1993a, s.51, İstanbul.

Peker, Ö., Haizran 1994, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:27, s.67-68.

Saruhan, Ş. C., 1985, Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlıkların ve İşten Ayrılmalarının Maaliyetlere Etkisi ve Türkiye’deki Uygulama, M.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Senge, P.M., 2000, Beşinci Disiplin, 7. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Senge, P.M., Leading, Learning Organizations, Training&Development, Dec96, Vol 50 Issue 12, pp36, 2p,Ebsco.

Top, N., 1994, Personel Yönetimi, 5. Baskı, Ankara.

Toplam Kalite Yönetimi, Haziran-Temmuz 1998, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, İstanbul.

TSE, www.tse.org.tr

Tutum, C., 1976, Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları, No:149, Ankara.

Tutum, C., 1979, Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:179, Ankara.

Uysal, A., 1999, Benchmarking, Sakarya Ün. İkt. İd. Bil. Fak. İşletme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Ulusal Kalite Kongresi, 13–14 Kasım1996, Özgeçmişler ve Tebliğler 3-5, İstanbul.

Üner, Ü., 2000, Learning Organization, Ebsco.

Yalçın, S., 1999, Personel Yönetimi, Beste Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.

Yamak, O., 1998, Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul.

Yenersoy, G., 1994, ISO 9000 Nedir?Niçin?Nasıl?, Rota Yayınevi, İstanbul.

Yogesh, M., 1996, Organize Öğrenme ve Öğrenme Yöntemleri, Ebsco.

Yozgat, U., Ocak 1997, Bilgi Toplumu, Öneri Dergisi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, C1, S6, İstanbul.

Wieder, T., 2000, Benchmarking-Computer Network Resources; Electric Commerce Computerworld.

Ziyal, N., 1997, 'İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking' Capital Guide 38, İstanbul.

EK 1

ÖZGEÇMİŞ Burcu YALNIZ

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 18.07.1976
Doğum Yeri Lüleburgaz
Medeni Durumu: Bekar

Eğitim :

Lise 1992-1994 Keirtepe Anadolu Öğretmen Lisesi
1990-1992 Edirne Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans 1994-2001 Marmara Üniversitesi
Atatürk Eğitim Fakültesi
Matematik Eğitimi ABD
Yüksek Lisans 2004-2007 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

Çalıştığı Kurumlar:

2006-Devam Ediyor FMV Özel Işık Okulları
2002-2006 Asım Ülker Lisesi
2001-2006 Özel Lüleburgaz Atılım Dershaneleri

EK 2: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET ÖRNEĞİ

Değerli meslektaşım

Eğitim bilimleri eğitim yönetimi ve denetimi alanında yapmakta olduğum tez çalışmama veri toplamak üzere siz değerli öğretmen arkadaşlarımla görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Elde edilen veriler gizli tutulacak araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır.

İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Burcu YALNIZ
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ABD
YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

1-Öğrenim düzeyiniz?

Lisans Yüksek Lisans Doktora

2-Mezun olduğunuz alan?

.....

3-Yaşınız?

21-25 26-30 31-35 36-40 41-50 51 ve üstü

4-Cinsiyetiniz?

Bayan Erkek

5-Medeni Haliniz?

Evli Bekar

6-Bilgisayar kullanabiliyor musunuz?

Hiç Az İyi Çok iyi

7-Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?

1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26 ve üstü

SORULAR	Hiçbir zaman ve çok az	Ara sıra	Çoğu zaman ve her zaman
1. Okulunuzda alınan kararlara okul-veli iş birliği açısından velilerin katılımı sağlanıyor mu?			
2. Öğrenci velileri, eğitimle ilgili yapılan çalışmalara aktif olarak katılıyor mu?			
3. Okulunuzun ne kadar malî kaynağa ve desteğe sahip olduğunu biliyor musunuz?			
4. Okulun malî kaynaklarının yerinde ve amaca uygun kullanıldığını düşünüyor musunuz?			
5. Okulunuzun fiziksel çalışma ortamı yeterli midir?			
6. Okulunuzun öğretmenleri arasında sağlıklı bir iletişim var mıdır?			
7. Okulunuzun amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışması yapılıyor mu?			
8. Öğretmen sayınızı, okulunuza göre yeterli buluyor musunuz?			
9. Okulunuzda, eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak amacı ile seminer ve konferans çalışmaları yapılıyor mu?			
10. Okulunuz öğretmenlerinin verimliliğini artırmak için çalışmalar yapılıyor mu?			
11. Okulunuz öğretmenlerinin yenilikçi girişimlerine destek veriliyor mu?			
12. Okulunuzda çalışanlar arasında bilgi paylaşımı yapılıyor mu?			
13. Çalışanların edinimleri (Performanslarını) artırmak için eğitim seminerleri verilmeli mi?			
14. Rehberlik ve danışma hizmetleri veren bir uzmanın okulunuzda bulunması gerektiğine inanıyor musunuz?			
15. Öğrenci merkezli öğrenmenin gereğine inanıyor musunuz?			
16. Okulunuzda alınacak kararlarda öğrencilerin bilgilendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?			
17. Denetimlerin eğitimde kaliteyi artırdığına inanıyor musunuz?			

18. Okulunuzda bulunan ders araç ve gereçlerinin eğitim öğretim açısından yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?			
19. Gereksinim duyduğunuz alanlarda Bakanlıkça verilen hizmet içi eğitim kurslarına katılabiliyor musunuz?			
20. Verimli çalıştığınız zamanlarda üst yöneticiler tarafından ödüllendiriliyor musunuz?			
21. Bu ödüllerin adaletli bir şekilde verildiğine inanıyor musunuz?			
22. Ödüllendirmenin sadece rakamsal verilere dayalı olarak verilmesini doğru buluyor musunuz?			
23. Meslekî gelişiminiz açısından üniversiteler ile iş birliği yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?			
24. Okulunuzda meslekî gelişiminizi sağlayacak eserlerin bulunduğu bir kütüphane olması gerektiğini düşünüyor musunuz?			
25. Öğrenciler arasında yapılan karşılaştırmalı ve yarışmalı sınavların öğrencilere yarar sağladığına inanıyor musunuz?			
26. Çoktan seçmeli tipinde yapılan sınavların eğitimde kaliteyi artırdığına inanıyor musunuz?			
27. Gelecekte yönetici olmayı düşünüyor musunuz?			
28. Çalıştığınız okulda kendinizi bir takımın parçası gibi hissediyor musunuz?			
29. Değişme ve yenileşmeye hazır mısınız?			
30. Toplam Kalite Yönetimi konusunda şimdiye kadar bir bilgiye ulaşabildiniz mi?			
31. Toplam Kalite Yönetimi konusunda yetiştirilmeniz için bir eğitime gereksinim duyuyor musunuz?			
32. Okul müdürünüz okulunuzun hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlere önderlik yapmakta mıdır?			
33. Okul müdürünüz, okul içinde takım çalışmasını özendiriyor mu?			
34. Okul müdürünüz, okulunuzun iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptıyor mu?			
35. Okul müdürünüz öğrenme faaliyetlerini özendirip destekliyor mu?			

36. Okul müdürünüz, okulunuzun iyileştirme çalışmalarında aktif rol oynuyor mu?			
37. Vizyon, okulun geleceğe yönelik hedeflerini gösterir. Yöneticiniz okulunuz için geleceğe yönelik hedefler oluşturdu mu?			
38. Her türlü sorunuzda yöneticilere doğrudan ulaabiliyor musunuz?			
39. Yöneticiler, bilgi birikiminizden yararlanmak için çaba gösteriyorlar mı?			
40. Yöneticiler, ğretmenleri kariyer yapmaları için teşvik ediyorlar mı?			